ممارسات قوية

لفرق عمل قوية

STEPHEN E. KOHN and VINCENT D . O'CONNELL



ممارسات قويــة
لفرق عمل قويـة

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: ممارسات قوية لفرق عمل قوية

تأليف: Stephen E. Kohn
Vincent D. O'connell

ترجمة: حسام هريدي

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2016

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر



تليفون : 23490242 (00202)

فاكس : 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني www. arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

كوهن، ستيفن، 1957
ممارسات قوية لفرق عمل قوية، تأليف: Stephen E. Kohn & Vincent D. O'Connell، ترجمة: حسام هريدي- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016- ط1
184 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 8-040-722-977-978
1- علم النفس الإداري
2- الإصلاح الإداري
أ- أوكونل، فينست، 1959(مؤلف مشارك)-
ب- هريدي، حسام (مترجم)
ج- العنوان
ديوي: 658, 019
رقم الإيداع : 2016/23495

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف- ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

ممارسات قويـة
لفرق عمل قويـة

تأليف

Stephen E. Kohn & Vincent D. O'Connell

ترجمة

حسام هريدي

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2016

إهداء لجميع زملائنا بفرق العمل في الماضي والحاضر والمستقبل

المحتويات

الكلمة الافتتاحية 7

التمهيد 11

المقدمة 13

الفصل الأول: تأثير خبرة فريق العمل

23

الفصل الثاني: تعريف الفرق وفعاليتها

27

الفصل الثالث: فهم كيفية تطور الفرق

39

الفصل الرابع: الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة

51

الفصل الخامس: الممارسة الفعّالة الأولى: تعزيز القدرة العاطفية

57

الفصل السادس: الممارسة الفعّالة الثانية: توسيع نطاق الوعي الذاتي للفريق

71

الفصل السابع: الممارسة الفعّالة الثالثة: ممارسة التعاطف والاحترام

85

الفصل الثامن: الممارسة الفعّالة الرابعة: إدارة العلاقات الخارجية

99

الفصل الثامن: الممارسة الفعّالة الخامسة: وضع معايير لفرق العمل وتنظيمها

115

الفصل التاسع: الممارسة الفعّالة السادسة: التفكير على نحو جانبي

127

الفصل العاشر: الممارسة الفعّالة السابعة: تطبيق قدر كبير من الذكاء العاطفي للفرق على الصراعات القائمة بين الأعضاء

137

الفصل الحادي عشر: الممارسة الفعّالة الثامنة: ائتمان أعضاء الفريق بأدوار ملائمة

157

الفصل الثاني عشر: الممارسة الفعّالة التاسعة: دمج أعضاء جدد وأعضاء فرعيين ضمن مجهودات ذات "شعار واحد"

165

خاتمة 177

ملحق 180

قائمة المراجع 183

الكلمة الافتتاحية

تبدو فوائد العمل الجماعي الفعال جليّة لأية شركة تُشكل فرقًا لتسيير أعمالها. وبأبسط الكلمات، فإنه من الممكن القول أن الفرق تُبنى لإضافة القيمة للعميل أو للحصول على منافع مباشرة أخرى لعمل الفريق. فالافتراض الأساسي يتمثل في أن مجموعة من الأشخاص ذوي مهارات مُكملة لبعضها البعض سوف يُحققون نتائج أفضل، علاوة على إتمامهم المشروع على نحو أكثر فاعلية ودقة من مجرد كونه عملية تتضمن مهام مخولة على نحو مستقل من خلال قدر قليل من تنسيق الجهود.

يتضمن أحد الأدوار التي أقوم بها باعتباري مدير مساعدة الشركة في إنشاء فرق عمل وتقييم إنتاجهم. وللوهلة الأولى، قد يبدو الأمر وكأنه عملية ميكانيكية لتشكيل فريق من الأشخاص الصحيحة. ما الذي ينبغي أن يحدث، قد يُفكر البعض، هو أمر يسهل تحديده:

- مجموعة المهارات التي يحتاج إليها الفريق.

- الأشخاص الذين يتمتعون بمجموعة المهارات تلك.
- قدر الوقت المختص المتاح لهؤلاء الأشخاص المحددين كي يشاركوا في مشروع جديد للفريق.

عندما يتم تحديد الأشخاص المتاحة والأكثر كفاءة لفريق العمل، ينبغي استخدام منهجية "اختيار الأفضل" من هذه النقطة، إلى أن يتم انتقاء كافة أعضاء الفريق. ولكن بالنسبة لأشخاص مثلنا، يتمثل عملهم في بناء فرق عمل مهمة للغاية ذوي مزيج صحيح من المهارات، فإن هناك اعتبارات أخرى ينبغي أن تدخل في المعادلة:

- هل لدى هذا الفريق، كما هو حسب تكوينه – أشخاص لديهم رؤى واسعة النطاق بالقدر الكافي لفهم القضايا "الأكبر" للعملاء وللشركة والتي ينبغي أخذها في الاعتبار ودمجها؟
- ما هو قدر الخبرة الكلية في المشروعات التي يتمتع بها هذا الفريق؟ ما هو قدر الخبرة في العمل على مشروعات مماثلة من ناحية الحجم والنطاق والتعقيد التي يتمتع بها هذا الفريق ومن أجلها تم بناءه؟
- هل يتلائم أسلوب إدارة المشروع الخاص بقائد الفريق على نحو جيد مع هذا الفريق؟
- ما هو قدر التدريب والتوجيه الذي من المحتمل أن يحتاج إليه هذا الفريق من المصادر الخارجية؟

ومن المحتمل أن يكون التساؤل الأهم هو:

- هل من المحتمل أن تعمل هذه المجموعة بصورة جيدة معًا؟

إن الفرق التي تكونها شركتي بحاجة لأن يكون لديها القدرة على فهم القضايا الأكبر التي تؤثر على عملية صنع قرارها. فبالنسبة لشركة ضخمة مثل الشركة التي أعمل بها، هناك شبكات واسعة ومترابطة من المساهمين الداخليين والخارجيين الذين من المحتمل أن يكون لديهم صلة بأي فريق من الفرق التي نُشكلها معًا. وبالتالي، فإن إدراك الصورة الأكبر يُعد أمرًا مهمًا للغاية لفهم أنه دائمًا ما يكون هناك آثار أكبر من شأنها التأثير على أنشطة تخطيط الفرق. كما أن أية استراتيجية حكيمة لبناء فرق العمل لأية شركة من أي

حجم سوف تركز على أكثر من ضمان وجود معرفة أو خبرة كافية ضمن الفريق – حيث إنها سوف تركز على ضمان أن فريق العمل يُبدي رغبة واستعداد لاكتشاف كافة العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف الشاملة للشركة بالكامل. قد يمتلك أعضاء الفرق الخبرة ذات الصلة والملائمة مع الهدف المحدد للفريق، ولكن في حالة ما إذا كانت نظرتهم لمهام فريقهم ضيقة وقصيرة النطاق، فإن قيمة الناتج الأخير للفريق قد تتأثر كثيرًا.

وعليه، فإن المبدأ الرئيسي يتمثل في أن فاعلية الفريق هي مجرد مهمة لا تتعلق بالخبرة التي يمتلكها أعضاء الفريق فحسب، بل أيضًا تتعلق بالسلوكيات التي تُحدد نهج لتحقيق الأهداف الشاملة للفريق. فهي منظور حول بناء فريق العمل والعمل الجماعي يأخذ في اعتباره الصورة الأكبر بالمثل. فالمنظور الأوسع يتمثل في أن الاعتبارات السلوكية هي ما تدفع القيمة المتأصلة في أي مجهودات متبادلة للفريق.

ذلك هو الهدف الأسمى وراء كتاب **ممارسات قوية لفرق عمل قوية،** ولذلك أعتقد أن الكتاب مفيدًا للغاية. فالفرق بحاجة لدمج عادات سلوكية مُثبتة من شأنها تسهيل بناء وحدة متماسكة. فهذا الكتاب يضع أساسًا لنا حول ماهية تلك الممارسات الأهم للفريق، ويقدم أمثلة ممتازة للحالات وتساؤلات مُثيرة للتفكير وأدوات لتقييم الفرق لدعم الرؤى القيمة التي يطرحها الكتاب.

أعتقد أن فرق العمل الفعّالة تمتلك الممارسات القوية التي يدعو إليها هذا الكتاب. علاوة على ذلك، فإنني أعتقد أن تلك الممارسات، في جوهرها، تُعد بمثابة امتداد "للثقافة التنظيمية" للشركات الراعية، التي تعكس قيم وعادات يتشاركها الأشخاص والمجموعات، وتوجه الأشخاص إلى الطريق التي هم بحاجة إليه للتفاعل مع بعضهم البعض لتبني بيئة عمل منتجة بصورة أفضل. إن أحد الأسباب التي تجعلني متصلاً للغاية بمحتويات هذا الكتاب هو أن الممارسات التي يشملها تعكس بصورة كبيرة الثقافة التنظيمية لشركتي وتوقعاتها السلوكية. فعندما تتماشى ممارسات الفريق مع الثقافة التنظيمية، فإن كافة أوجه أداء العمل - داخل الفرق وخارجها - سوف تُوجه من خلال مجموعة القيم ذاتها، وبالتالي فإن النظام التنظيمي الكلي يعمل معًا على نحو أكثر طلاقة وتآزرًا.

ومن هذا المنطلق، فإن الممارسات القوية للفرق الفعّالة للغاية التي يعرضها لنا المؤلفون المشاركون تُعد حقًا جزء من أفضل الممارسات الخاصة بالشركات الفعّالة والأشخاص الذين يعملون بها.

أقدم لكم أفضل الأمنيات الشخصية في مجهوداتكم لدمج تلك الممارسات ضمن شركتكم وفرقها ومجموعة المهارات الشخصية الخاصة بكم.

د. ليلى السيد
مديرة قسم الأبحاث والتطوير
E.I. Dupont
بارلين، نيوجيرسي

تمهيد

بالنسبة لمجال الأعمال الحديثة، ما الذي قد يكون أكثر أهمية من جعل فـرق العمـل بشركتـك أكـثر فاعلية وكفاءة؟ دائمًا ما نجد الفرق حيثما يتم الكثير من عمل الشركة، وقد تكون مهارات العمل الجماعـي ذات قيمة مماثلة لأية مهارة تقنية محددة يُقدمها أي عضو بالفريق للمجهودات المتبادلـة لأيـة مجموعـة منظمة.

ومن الصعب قياس كيمياء الفريق مقدمًا. فقد وضعنا في اعتبارنا الفرق الأعلى التي لاحظناها خـلال أداء برامجنا التدريبية والاستشارات التي قمنا بها بالشركات – والقليل من الفرق السـيئة التـي مـن بينهـا، ونحن نعترف بذلك، تلك الفرق التي كنا نحن جزء منهـا خـلال عملنـا. فـالفرق الرائعـة تعلـق في أذهاننـا، والفرق السيئة أيضًا تترك انطباعـات قويـة. فالتسـاؤل حـول كيفيـة بنـاء الفـرق الرائعـة لشـعور التكـاتف والتماسك يتطلب تحليلاً علميًا على الأغلب لما حدث، ووقتما حدث وأي من أعضاء الفريق المسـئولين عـن ذلك، وما هي الرسائل المُرسلة إلى الفريق وتم إرسالها من قبل من. ومن غـير المـدهش أن أعضـاء الفريـق

ذوي ذكريات حول أفضل تجارب فريقهم يتذكرون الكثير من تفاصيل بيئة الفريق مقارنـة بأعضـاء الفـرق الذين طُلب منهم تذكر أسوأ المجهودات الخاصة بفريقهم. وبالتـالي، فقـد تعلمنـا الكثـير مـن قبـل نمـاذج إيجابية للفرق، واكتسبنا فهمًا جوهريًا بأن تجارب الفرق السيئة تُمثل ذكريات مؤلمة للغاية لتـذكرها. فكـلا الجانبان "أفضل تجارب للفريـق - أسـوأ تجـارب للفريـق" تـم إدراجهـم ضـمن نمـوذج الممارسـات التسـع للحصول على فرق رائعة.

فكلما ازداد عدد الفرق التي ينضم إليها الفرد، كلما ازدادت احتمالية أن يكـون لـدى الفـرد تجـارب إيجابية تتشاركها المجموعة وأخرى ليست رائعة بالقـدر الكـافي. ولكـن، ذلـك هـو السـبب وراء رغبتنـا في إصدار هذا الكتاب – وهو من أجل زيادة الفرص لتكـون تجربـة فريقـك فعالـة ومنتجـة بصـورة متبادلـة ومثيرة وأيضًا ممتعة.

ولجميع زملائنا في السابق - في الألعـاب الرياضـية والأشـخاص الأكـاديميين وزملائنـا في مهننـا - فإننـا نرغب في تقديم الشكر لكم لمساهمتكم الواضحة في هذا الكتاب. علاوة على ذلك، فكلانـا يُعـد جـزءًا مـن عائلات، ونحن نرغب في شكرهم على توجيه تفكيرنا. فالقيم التي نتشاركها والعواطـف التـي نتبادلهـا مـع "فريق" عائلتنا تُعد بمثابة نموذج من نماذج الإلهام بالنسبة لنا، في كافة نواحي حياتنا الشخصية والمهنية.

ستيفن إي كوهن

فينسنت دي أوكونيل

مقدمة

تخيل أنه قد عُرض عليك للتو إحدى الوظائف، وأثناء حديث مع مديرة التوظيف، قالت لك بكل ترحيب وابتسام "أهلاً بك في فريقنا!"

هذه العبارة لها معاني أكثر بكثير من مجرد التصريح بأنك على وشك أن تُصبح جزءًا من المجموعة التي وظفتك. فهي عبارة تُحدث نوعًا من الدفء والمشاعر الجيدة، لأن كلمة فريق تعني شيئًا خاصًا – شعور بأنك سوف تنضم إلى مجموعة تتشارك في مهمتها وتحافظ على قدر كبير من التعاون بطبيعتها ومن المحتمل أن يكون الأهم من ذلك هو أنها بحاجة إليك لدعم هذه المهمة وتلك الثقافة التعاونية. فالمغزى من الانضمام إلى فريق بحاجة لمهاراتك هو الاتصال بفريق على نحو إيجابي للغاية ورنان من الناحية العاطفية.

إن كثيرًا مما سوف نصفه خلال هذا الكتاب يتناول الأوجه العاطفية وأوجه إدارة العلاقات الخاصة بالعمل الجماعي الفعال. لذلك، فإننا نرغب في استخدام هذه المقدمة

لتبادل بعض الفكر حول نفسية الفرق، لإعدادك للمبادئ التي سوف نؤكـد عليهـا، والتوصـيات السـلوكية التي سوف نُقدمها. فتلك تُعد انعكاسات عشوائية حول الفرق والعمل الجماعي، ولكنها ذات صـلة وثيقـة بالمحتوى الذي نُدرجه في هذا الكتاب. نحن نأمل أنه من خـلال تبـادل بعـض الفلسـفات ووجهـات النظـر حول مفهوم العمل الجماعي المُثير للاهتمام للغاية، هنا ضمن هذه المقدمة الأوليـة، سـوف نُحفـز شـهيتك قليلاً نحو هذا الموضوع قبل الدخول إلى التفاصيل الجوهرية لشرح التوجيهات الرئيسية العملية لبناء فرق العمل.

التعقيد النفسي للفرق

بالفعل، هناك قوى معقدة للعمل ضمن الفرق، من شأنها التأثير على نحو كبير على الأداء. تـبرز لنـا ثلاثة أوجه لنفسية الفرق وهي: الألفة والانتماء والإيثار.

تتضمن نفسية الفرق الحاجة لتناول الاحتياجات الاجتماعيـة للـبشر، التـي لـديها جـذور ديناميكيـة نفسية وأيضًا بيئية عميقة. فالقضايا الديناميكية النفسية ذات الصلة بالفرق ترتبط بعوامـل غـير مقصـودة تدفع ما يقوم على التآلف من سلوكيات اجتماعية وتميز وقضايا الانفصال بين عائلاتنا ونزعة عامة للشـعور بإحساس الانتماء لمجتمع أكبر. فالعمل الجماعي يربطنـا بـدافعنا الغريـزي للانـتماء إلى شيء مـا أكـبر منـا، ولإبداء ميولنا الإيثارية. فنحن نتبع هؤلاء الـذين يُشـاركوننا قيمنـا، وعنـدما نقـوم بـذلك، فإننـا نرغـب في تقديم المساعدة والانخراط مع الآخرين بأنفسنا. إن ذلـك يجعلنـا نخـرج عـن وحـدة المجهـودات الفرديـة ويجعلنا نرتبط بالآخرين الذين لديهم أغراضًا وأهدافًا ومعتقدات مشتركة.

أما عن مقابل الإيثار، فهي النرجسية وحب الذات. فالكثير من الشخصيات النرجسـية لديها صعوبة ضمن المجموعات، وذلك لأن ميولهم تتجه نحو تشكيل كل ما يحـدث وكـل ما ينبغي أن يحدث حول أنفسهم. تُشير الميثولوجيا اليونانيـة إلى أن نركسـوس، كـان شـابًا وسيمًا ومغرورًا يرفض حب العديـد مـن الأشـخاص، ومـن بيـنهم الحوريـة إيكـو والشـاب أمينيـوس، الـذي أعطـاه نركسـوس سـيفًا، مُخـبرًا إيـاه أن يُثبـت حبـه ذلـك. ومـن ثـم،

شعر أمينيوس جرحًا بكرامته، وقتل نفسه بذلك السيف ولعن نركسوس، متأملاً أن نركسـوس لـن يحصـل على حبه على الإطلاق. وفي يوم من الأيام، انحنى نركسوس ليشرب من ينبوع مـاء. رأي نركسـوس انعكـاس وجهه على الماء، وعلى الفور وقع في غرامه. انجذب نركسوس للغاية لصورته ليعـود عـلى الفـور إلى ينبـوع الماء ليتأمل نفسه. ومن ثم، استمر في الضعف إلى أن توفى. وهناك نُسخة أخـرى مـن الأسـطورة تـذكر أنـه عندما رأى نفسه في الماء، حاول أن يحضن صورته وغرق في الماء أثناء تلـك المحاولـة. وفي محـل غرقـه، كـما تذكر الأسطورة، نشأت زهرة جديدة لديها اسم خالقها البائس – زهرة النرجس.

أضاف سيجموند فرويد مصطلح النرجسية لمصطلحات علم النفس للإشارة إلى حب الـذات ومرحلـة التطور عندما يجعل أي طفل ذاته المحور الرئيسي لحبه. أدت هذه الأفكار إلى نشأة العديد من الدراسـات التي تصف وتحلل الصورة المميـزة للشخصـية النرجسـية المتوقفـة عـن التطـور. ووفقًـا لمـا يـذكره الـدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية الصادر عن الجمعية الأمريكية للأطباء النفسيين، فإن الأشـخاص النرجسيين هم أفراد تتسم بالغطرسة والغرور ولديهم أوهام رائعة بشأن أنفسهم. فهـم يبـالغون في تقـدير نجاحاتهم ودائمًا ما يكونون بحاجة للشعور بإعجـاب الآخـرين لهـم ودائمًـا مـا يتوقعـون معاملـة تمييزيـة. فالأشخاص النرجسيين لديهم قناعة بأنه يستحقون أكثر مما يحصـلون عليـه. فهـم يشـعرون بـالقلق حيـال مظهرهم الجيد والحفاظ على شبابهم. كما أنهم لا يشـعرون باحتياجـات الأشـخاص الآخـرين ومشـكلاتهم. علاوة على ذلك، فإنهم لا يتحملون أي قدر ولو ضئيل من الانتقاد، وغالبًا مـا تكـون ردود أفعـالهم غاضـبة للغاية حيال الإهمال الحقيقي أو الخيالي. فهم لم يكبروا مطلقًا عـن تلـك المرحلـة التـي يؤمنـون فيهـا بـأن العالم بأكمله يدور حولهم!

إن الهدف من هذا الكتاب لا يتمثل في تقـديم منهجيـة علاجيـة للتشـخيص الـنفسي للعمل ضمن فرق بمحل العمل. فـنحن لا نريـد منـك أن تُصـنف الأشـخاص ضـمن فريـق العمل بالنجرسيين! إن ذلك لا يُعد أمرًا عمليًا كما أنه ليس مفيدًا على أية نحو. ولكن إليك نصيحة أولية حول تشكيل فـرق العمـل وكيفيـة ضـمان أن الفـرق لـديها القـدرة عـلى أن

تكون فعالة للغاية:

الأشخاص النرجسيون لا يُمثلون أفراد فريق جيد للغاية!

وفيما بعد ضمن هذه المقدمة، سوف نطرح المزيد حول هذه القضية بشأن غطرسة الانفصال والتركيز على القضايا الشخصية فحسب الخاصة "بي" و"لي"، أثناء محاولة العمل ضمن فرق.

أنماط الأشخاص

ضمن الكتب السابقة التي أصدرناها حول كون الشخص مُديرًا فعالاً، كنا قد شرحنا كيف أن الجنس البشري يبدو مقسمًا بالتساوي إلى أربعة "أنماط من الشخصيات":

1- أشخاص حازمة ومُستجيبة للغاية ومُعبرة عن ذاتها.

2- أشخاص دافعة حازمة للغاية ولكنها أقل استجابة.

3- أشخاص لينة الأخلاق مستجيبة للغاية ولكنها أقل حزمًا.

4- أشخاص تحليلية أقل حزمًا واستجابة.

ما هي النوازع التي تُقدمها أنماط الشخصيات هذه إلى الفرق؟ نحن نعتقد أنه حتى في أنقى صورهم (التي تُعد نادرة للغاية، حيث إن الأشخاص يميلون لأن يكون لديهم نمط مهيمن ولكن يمتزج بأنماط أخرى في بعض الأوقات)، تسير أنماط هؤلاء الأشخاص بالعمل على نحو جيد، شريطة أن يكون الدور المُخول لهم متزامن بصورة كبيرة مع نمط شعوبهم. وعلى سبيل المثال، فإن مهام المبيعات الخاصة بأي فريق تُعد هي نقطة قوة الأشخاص الذين لديهم القدرة على التعبير عن ذاتهم. فأدوار قيادة المهام تتوافق مع نمط الأشخاص الدافعة. أما مهام دعم الفريق يُنفذها الأشخاص لينة الأخلاق على نحو فعال. وبالتأكيد، فإن الأشخاص المحللين هم أشخاص رائعة في الأدوار المالية أو النقدية. وعليه، فإن تخويل أعضاء الفريق بمهام وأدوار تناسب نمط شخصياتهم من الممكن أن يُضيف كفاءات بارزة للعمل الجماعي، ووفقًا لقدر النجاح الذي تحققه تلك الكفاءات، فمن الممكن زيادة قدر الثقة الناشئة من خلال السماح للأشخاص بأداء أدوارهم حسبما

هو مُحدد من قبل المجموعة ذاتها (سوف نطرح المزيد حول هذه الممارسة الفعّالة في الفصل التاسع).

رعاية الفرق وتنافسها

خلال العصف الذهني المبكر الذي أجريناه حول المفاهيم العامة التي تـأتي ضـمن المصـطلح فريـق، أشار أحدنا إلى الآخر إلى أن مدارسنا بها أندية للعبة الرجبـي. ولم يُطلـق عليهـا رسـميًا اسـم فـرق - وهـي تسمية تُميز هذه الرياضة عن غيرهـا وفقًـا لحقيقـة أنهـا لا تقـع تحـت رعايـة الـبرامج الرياضـية الرسـمية للجامعات. ومن ثم، فقد أثارت نقطة مُهمة: فالفرق (أكثر من "الجماعات" أو "النوادي") تميـل إلى أن يـتم رعايتها بواسطة هيئة مُنظمة.

أطلقت الجامعة اسم "نادي" على نادي الرجبي لأنها لم تكن رياضة مدعومة أو تحـت رعايـة هيئـة محددة. وعلى الجانب الآخر، اعتبر اللاعبون أنهـم ضـمن فريـق. وعـلى نحـو كبـير، كانـت هـذه التسـمية الداخلية نتيجة لحقيقة أن أندية الرجبي تتنافس مـع بعضـها الـبعض. فعنـدما تتنـافس المجموعـات، مـن المحتمل الإشارة إليهم باسم فريق.

فالأشخاص الذين يتشـاركون اهتمامـات مماثلـة، عـلى سـبيل المثـال، يميلـون إلى تشـكيل "نـادي" أو "شبكة مجتمعية". وعلى الجانب الآخر، فإن الأشخاص الذين ينخرطون في أي نوع من أنواع المنافسـة ضـد مجموعة أخرى يميلون لتسمية أنفسهم باسم "فريق". فطـلاب المدرسـة الثانويـة ذوي اهتمامـات مشـتركة يكونون أندية، مثل نادي العلوم السياسـية أو نـادي شكسـبير. ولكـن في حالـة تشـكيل مجموعـة دراسـية للظهور عبر التلفاز لمنافسة مدرسة أخرى من خلال الإجابة على أسئلة دراسية بدقة وعلى نحو أسرع حـول العلوم السياسية أو شكسبير (أو أسئلة أخرى تنطبق على قـدر المعرفـة التـي ينبغـي عـلى هـؤلاء الطـلاب الحصول عليها) من طلاب المدرسة الأخرى، فعلى الأغلب أن هذه المجموعة التـي شـكلوها سـوف تُسـمى باسم فريق. فالفرق تتنافس مع بعضها البعض.

من المحتمل أن يكون ذلك هو السبب وراء انجذاب الشركات نحـو القيـام بـالأعمال في فـرق. فهنـاك اتجـاه فعـلي نحـو مفهـوم الفريـق، وهـو مفهـوم تنـافسي متأصـل في الفـرق

والعمل الجماعي. فالشركات تعرف أنها دائمًا تعمل ضمن بيئة تنافسية، للعملاء وولاءهم وللأعمال الجديدة ولتطوير أنماط العمل التي سوف تجعلهم أكثر كفاءة مقارنة بالآخرين في المجال ذاته. يتوافق مفهوم الفرق مع واجب الشركة في المضي قدمًا، مع العلم أن هناك شركات أخرى في المجال ذاته تفعل ذات الأمر. وسواء أكانت ضمن هذا النوع من المنافسة الضمنية أو أكثر مباشرة، مثل المنافسة وجهًا لوجه، فإن الفرق التنظيمية يتم تشكيلها عندما يستمر شخص ما في تحقيق الأهداف أو إصدار أحكام نوعية شركة مُعينة مقارنة بأخرى. وعندما يكون هناك منافسة حسنة النية بالفعل لعملاء جدد، تقودها إدارة الحساب أو فرق التسويق لتطوير الأعمال، فإن المجموعة سوف تُسمى بالتأكيد باسم فريق. وفي الوقت الحاضر، ضمن سياق الأعمال، فإن أية مجموعة منظمة لهدف الأنشطة التنافسية المباشرة مقابل مجموعة أخرى تكن بحاجة حقيقية لأن تُسمى باسم "فريق".

العمل الجماعي مُرضي ومرح

من المؤكد أن الإنجازات الفردية مُجزية للغاية. ولكن العمل الجماعي يُقدم فرصًا ذات قيمة عالية لمكافئات تنشأ من عمل الفرد ذاته أيضًا. فالعمل الجماعي له صلة بالرضا الذي لا يُمكن تحقيقه ببساطة من خلال المجهودات الفردية. فالطلاب الأذكياء الذين ينضمون إلى المنافسة الدراسية المعروضة عبر التلفاز يتمتعون بالحصول على درجات جيدة في المدرسة بأنفسهم، ولكنهم يميلون للاستمتاع حقًا بتجربة مزج مواهبهم ضمن مفهوم الفريق. فالرياضيون الذين يشتركون في سباقات المضمار أو السباحون يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق "أفضل انجازاتهم الشخصية" ، ولكنهم يشعرون بالسعادة الفائقة حيال التتابعات التي تتطلب مجهود متحد للفريق. لذلك، فإن تركيزنا ضمن هذا الكتاب ينصب ببساطة على مساعدة الأشخاص في الحصول على أفضل قدر من إنتاجية فريقهم. فهو موجه لأشخاص يستمتعون بعملهم ويوازنون الفرص الاقتصادية الصعبة لتلبية توقعات أداء العمل مع فرصة تحقيق كل من السعادة والرضا من خلال مشاركة فريقهم في السعي وراء تحقيق أهداف اقتصادية ومهنية.

الفرق تجمع الخبرات

تجمع الفرق كافة الخبرات ضمن مجهود واحد فردي وجماعي. فالفرق تتشكل بحيث يكـون هنـاك هيكل يُمكن وضع الخبرات به لتلبية حاجة المشروع (عادة ما تكون حاجة العملاء). يشمل مفهوم الفريـق على نحو أكبر ذلك المعنى الخاص بالخبرة المتبادلة والحصول على وسيلة هيكليـة مـن خلالهـا يـتم تحويـل هذه الخبرة إلى قيمة. فعنـدما ننضـم إلى فريـق تنظـيم، يتعـين علينـا الحصـول عـلى المزيـد مـن الخـبرات للمجموعة أكثر من تلك التي لدى المجموعة من دون مشاركتنا. وإذا كانت هذه الخبرة ليسـت ذات صـلة بنطاق مهمة الفريق أو ورائه، فحينها إذن سوف تزداد خبرتنا على نحو أفضل خـارج هيكـل الفريـق – أي أنه ينبغي أن تُعتبر بمثابة مصدرًا خارجيًا للفريق، وليس عضوًا بالفريق ذاته. لذا ينبغي التمييـز عـلى نحـو جيد، ولكن المغزى هو أن الفرق لديها تركيز وهدف الفريق يتمثل في جمع الخبرات المحددة التـي يحتـاج إليها الفريق لتحقيق النجاح.

نكران الذات لتحقيق وحدة الفريق

خلال الكتاب الذي أصدرناه في السابق حول فاعلية فرق العمـل، اقترحنـا أنـه بيـنما تعمـل مهـارات العلاقات الإنسانية الفردية على تعزيز القيـادة، فـإن مهـارات العلاقـات الإنسـانية الجماعيـة تُعـزز العمـل الجماعي. فإذا وافق شخص ما على افـتراض أن الفريـق الفعـال يتسـم بعلاقـات إنسـانية عليـا مـن خـلال مجموعة، فحينها سوف يبدأ الفرد في فهم أن الفرق مـن الممكـن أن تتحـد لدرجـة أنهـا سـوف تُصـبح، في الواقع، بمثابة كيانات فردية لديها مؤهلات مميزة خاصة بها. وعلى سـبيل المثـال، فمـن الممكـن أن يتطـور الفريق لدرجة أنه سيكون قادرًا على التحكم في مشاعره، ولديه قدر كبـير مـن إدراك ذاتـه ونقـاط ضـعفه وقوته وإظهار التعاطف (مهارة فهم الظروف الفريدة لآخـرين والاسـتجابة لهـا بصـورة فعالـة)، أو إظهـار التفاؤل. يُعد ذلك منظور مختلف تمامًا عن ذلك الذي يفترض أن أفراد الفريق بذاتهم لـديهم القـدرة عـلى التحكم في مشاعرهم، لصالح الفريق. فالمنظور السابق يعتبر الفرق بمثابة كيانـات لـديها مهـارات في ذاتهـا ولنفسها. أما المنظور الأخير فيرى الفرق باعتبارهم بيئات جماعية يتم داخلها جمع كفاءات فردية لتحقيـق الأهداف المتبادلة ولو من خلال بعض اتجاهات القيادة.

إن مفهوم أن الفرق بإمكانها أن "تُصبح واحدة" يُثير بعض القضايا المُثيرة للاهتمام بالنسـبة لشركـات تسعى لتحقيق أفضل النتائج التي تصل إليها فرق مشروعاتها ومجهودات أخـرى مُتناسـقة بصـورة رسـمية (حتى مع شركات أخرى تدخل في صفقات من الباطن للعمل كفريق لعميل معين). يعني ذلك أن الشركات سوف تستفيد على نحو كبير من فهم كيفية تشجيع موظفيها ومتعاقديها من البـاطن عـلى تنشـئة القـدرة على تحقيق شعور بنكران الذات و"الوحدة" مـع نظـائرهم مـن أعضـاء الفريـق. ويعنـي ذلـك أنـه سـوف يستفيد الأعضاء من تبني مفهوم ترك الغرور والأنانية بمجرد موافقتهم على المشاركة في تجربة فريق عمـل مُحدد متجه نحو تحقيق النتائج.

تحرص زوجاتنا على رياضة اليوجا وفلسفاتها، لنقتنع بأنه كيف أن ممارسة اليوجا تعمـل عـلى دمـج هذه القيمة العليا من نكران الذات لتحقيق حياة متوازنة. وعليه، فقد وجدنا أن وجهـات نظـرهم القائمـة على فلسفة اليوجا تلك تُعد صحيحة بالنسـبة لنـا، لأنهـا تمتـزج مـع محاولتنـا في فهـم المكونـات الرئيسـية للأعضاء الذين يحققون وحدة الفريق، بقيمته الواضحة في تطوير فاعلية هذا الفريق.

لقد سمعنا جميعًا القول المأثور القديم القائـل أنـه "لا يوجـد "أنـا" في الفـرق". وفي فلسـفة اليوجـا، هناك العديد من "الأمثال" التي تُعزز ذلك المفهوم؛ فهي تُقدم دليلاً ممتازًا يُمكن تطبيقه بصورة كبيرة عـلى عضو جديد من أعضاء الفريق:

ولأنه ليس لديه ذلك الشعور الأناني للوحدة، لم يعد يعاني من الاتجاهات التملكية الخاصة بي ولي. وبالتالي، فإنه تغلب على العدوانية والغطرسة والرغبات الشخصية والغضب. والآن، أصبح مُسـتعدًا بسـلام لتجربـة الوحدة ...

وضمن الأقـوال المـأثورة Bhagvad Gita sutra، تنتهـي هـذه الجملـة " ... بـالمطلق". ولتأكيد النقطة التي نتحدث عنها، والسياق الذي نذكرها خلاله، فإننـا نرغـب في إنهـاء هـذا الدليل الخاص بالأقوال المأثورة "بالفريق". ومن أجل "تجربـة الوحـدة مـع الفريـق"، سـوف

ينضم الفرد إلى عملية من شـأنها القضـاء عـلى المشـاعر الأنانيـة المضرة للفريـق. وبالتأكيـد تنطبـق قائمـة "الاتجاهات التملكية" المذكورة في الأمثال على الفرق التي تُعاني من خلل وظيفي. وعندما يتم وصف أفراد الفريق أو عملياته بالعنف (الصراع)، والغطرسة (بما في ذلك السلوكيات النرجسية كما تم تعريفهـا مُسـبقًا) والرغبات الشخصية (بدلاً من تلك الخاصة بالفريق)، والغضب، فإنه من الآمن قول أنه لن يتغير الكثير، أو على الأقل لن يتم فعل الكثير على نحو ذي فاعلية أو كفاءة.

والآن، فنحن لا نميل لإدراج فصول اليوجا إلى التدريب الأساسي للعمل الجماعي (على الـرغم مـن أن زوجاتنا على اقتناع بأنها سوف تكون ذات قيمة حقيقيـة في حالـة مـا إذا تـم تطبيقهـا!). ولكننـا نعـود إلى وجهة النظر القائلة بأن إيجاد الطرق لتطوير قدرة أعضاء الفريق على تحقيق نكران الذات من الممكن أن تُمثل مكونًا مُفيدًا للغاية فيما يتعلق بتدريب بناء الفريق. ومن المؤكد أن ذلـك يسـتحق التفكـير الجـاد في كيف أن مُدربين مثلنا بإمكانهم تطوير قدرة أعضاء الفريق المتوقعة للانـتماء إلى مجموعـة تحقـق مفهـوم الوحدة من خلال مجموعتها الخاصة من المهارات المميزة. إذا استطاعت مهارات العلاقـات الإنسـانية لأيـة مجموعة أن تُعزز الفرق، فحينها يكون نموذجنا الخاص بممارسات قويـة لفـرق عمـل قويـة بحاجـة لإدراج طرق لدعم مستوى الترابط الذي يحتاجه الفريق ذاته لإظهار كفاءات شخصية مُفيدة.

وفيما يتعلق بالشركات، فإنه ينبغي حدوث نقلة نوعية بشأن كيفية تحقيق الاستفادة القصـوى مـن المجموعات المُدرجة معًا لإنجاز المشروعات أو عمل اللجان. قد ينبغي تقييم القـدرة عـلى "الاسـتفادة مـن مفهوم الفريق" على نحو إيثاري أو قياسها قبل تشكيل الفريق ذاته. ولكن كيف بإمكـان الشركـات القيـام بذلك؟ هل بإمكانها أنه تتوقع ما إذا سوف يمتلك أعضاء الفريق المحتملين هذه السمة أم لا؟

قد تكون هناك طريقة واحدة وهي تقييم الخـبرات السـابقة الناجحـة للفريـق، أو إجـراء مقـابلات سلوكية بحيث يُطلب من الأعضاء المحتملين للفرق شرح تجربتهم المثالية مع الفريـق. سـوف نبـدأ وصـفنا للممارسات القوية للفرق الرائعة حقًا من خلال تناول هذه القضية ذاتها.



تأثير خبرة فريق العمل

ما هو أفضل فريق قد شاركت فيه على الإطلاق؟ إذا تبادرت إلى ذهنك إجابة سريعة وواضحة، فحينها يكون من المؤكد أن تجربة هذا الفريق لا تزال تؤثر عليك، بصورة خاصة. فقد حدث شيء سحري – وتجمعت السلوكيات والظروف المُفضلة معًا، في وقت ما وفي مكان محدد مع مجموعة مُعينة من الأشخاص، بحيث يعمل الجميع معًا ضمن مشروع محدد ولعميل داخلي أو خارجي خاص. وعليه، فإن النتائج وتجربة الفريق ذاتها كانت مُذهلة – من غير شك، فقد فاقت أيضًا أعلى التوقعات التي وضعتها أنت وأعضاء الفريق منذ بداية تشكيل الفريق.

ما الذي حدث على وجه التحديد على أساس يومي ضمن تجربة "أفضل فريق"، منذ البداية حتى النهاية؟ كيف كانت سمات هذا الفريق؟ كيف كانت قيادته؟ كيف تواصل أعضاء الفريق وتفاعلوا معًا؟ كيف تعامل هذا الفريق مع الصعوبات والخلافات

والنزاعات وظل مُركزًا على أهداف المشروع بـدلاً مـن السـماح للمشـكلات بتـأخير مجهـودات الفريـق أو إعاقتها؟ وربما الأهم من ذلـك كلـه هـو، مـا هـي العوامـل الأساسـية، مثـل معـايير المجموعـة والتوقعـات الشخصية لأعضاء الفريق، التي أدت إلى حدوث مثل ذلك الشعور الإيجابي طويـل المـدى الـذي تشـعر بـه حيال تجربة الفريق؟

من خلال ورش العمل والدورات التدريبية ومشروعات إدارة الفرق التي تُجريها شركتنا، أردنـا طـرح تساؤل "أفضل فريق" للحصول على تركيز عملائنا على نماذج من تميز الفرق. لقد سمعنا المئات والمئات من الأفراد الذين يصفون حرفيًا الآلاف من التجارب التي لا يُمكـن نسـيانها خـلال تجـاربهم بمشـاريعهم ضـمن كافة أنواع الشركات والصناعات. ومن خلال الحصول على تلك البيانات، وإجراء أبحـاث أخـرى تـم إجرائهـا بالعمل حول فاعلية الفرق، خلصنا إلى أن السمات العليا للفرق تتجمع حول العديد من "العادات" البـارزة – سلوكيات واتجاهات – من شأنها إضافة القيمة القصوى لعملية العمل ضمن فريق. كما علمنا أن الفرق الفعّالة لا تدفعها الكفاءات التقنية الفردية لأعضائها بصورة كبيرة، بـل تـدفعها بصـورة أساسـية مجموعـة مكونة من تسع علاقات إنسانية بارعة وممارسات المجموعة.

وعلى الرغم من أن ممارسة واحدة فقط من تلك الممارسات تتضمن لفظـة علاقـة، فـإن كافـة الممارسات التسعة، في الحقيقة، تقوم على أساس العلاقات. وفي العديد من النواحي، يُعد التركيز على مهارات العلاقات باعتبارها المكون الرئيسي للفرق الفعّالة أمرًا بـديهيًا؛ فمـن المؤكـد أن فهمـه يُعـد أيسر بكثير من تناول المفهوم ذاته ضمن سياق الإشراف 1:1. وعلى سبيل المثال، فإن المديرين الذين يتسمون بالاستبداد والقيادة والسيطرة قد يرون أن الفاعلية في دورهم القيادي بالشركة تنطوي على نطاق واسع من مهارات التخطيط وتخصيص الموارد، وأنه ليس لها صلة كبيرة بجـودة علاقـاتهم مـع تقاريرهم المباشرة. وعلى الجانب الآخر، فإن مفاهيم مهارات العلاقات الأعلى وتميز الفـرق تتشـابك بصـورة متكاملـة. فحقيقـة أن مهـارات العلاقـات تـدفع العمـل الجماعـي قـد ثبتـت مـن خـلال حركة الأفراد الذين ينضمون معًا بهدف تحقيـق شيء مـا. تتمثـل الفـرق في مجموعـات، ويتضـمن

التعريف المحدد للفريق أو المجموعة مجهودات تعاونية مدفوعة بمدى جودة تعامل الأشخاص مع بعضهم البعض. وبالتالي، فإنه ينبغي أن يهتم هذا الكتاب على نحو أقل بإثبات أن مهارات العلاقات مُهمة بالنسبة للفرق ويهتم على نحو أكبر بتوضيح أي من هذه المهارات ذات الأهمية الأكبر، وما هي أفضل الطرق لتعلمها ودمجها، بحيث يكون من الممكن ظهورها ضمن تجربة متميزة للفريق.

في الواقع، على الرغم من أن العديد من ممارسات العلاقات الإنسانية للفرق الفعّالة تُعد هي ذاتها سمات الفرد الواحد الذي يتولى القيادة الإشرافية، فإن هناك اختلافات واضحة في كيفية تطور هذه المهارات وتطبيقها في الفرق. فنموذج الفريق يخلق سياقًا مختلفًا تمامًا يتم خلاله تنفيذ تلك المهارات بدلاً من ذلك الخاص بالقيادة الفردية. يتعلق بناء مهارات الفرق بمجموعة مميزة وفريدة من أولويات الجماعة وتحدياتها وظواهرها الشخصية. ومن المؤكد أن ممارسات بناء مهارات العمل الجماعي مُوجهة حتمًا نحو خلق ذلك النوع من التأثير داخل الفريق الذي تشهده في نموذجك الشخصي "لأفضل فريق". وكما أشار دانييل جولمان، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا والمستشار البارز للشركات، خلال لقاء أجرته صحيفة Leader to Leader معه في عام 2002، فإنه:

ضمن الفريق، نجد أن تأثير فريق العمل أو صداه يبث طاقة في الأشخاص، ويعمل على زيادة قدر الطاقة المتاحة للفريق، والتي بدورها تجعل الأشخاص يعيشون حالة يتمكنون من خلالها العمل على نحو أفضل. يُعرف القاموس لفظة "صدى" بأنها توليد الصوت من خلال "اهتزازات متزامنة". لذا، فإنه من خلال الفريق المتزامن، نرى أن الأفراد يهتزون معًا، إذا جاز التعبير، بقدر كبير من الطاقة الإيجابية العاطفية.

وفي الواقع، يُعد ذلك هو هدف نموذجنا الخاص بفاعلية الفرق – وهو مساعدة أعضاء الفرق على التناغم مع بعضهم البعض، والتوافق وتبادل الطاقة وبالتالي، تحسين أدائهم لأفضل أداء ضمن تجربة عمل متوافقة.

يُمكن تطبيق كل من أدوار أعضاء الفريق وقيادته خلال مناقشتنا للعوامل التي تجعل الفريق يتسم بالفاعلية. تتطلب مهارات أعضاء الفريق الموافقة على أن هناك كيان ينبغي أن يكون هناك صلة معه وهو الفريق. أما قيادة الفريق، فإنها تتطلب تحول جذري، من التركيز على كسب فهم للأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، إلى كسب فهم للمجموعة ذاتها التي يعمل خلالها الأفراد بطريقة مُنسقة. فالفاعلية في كل دور – كعضو في الفريق أو قائد الفريق – تتطلب تقدير لديناميكيات سلوك الجماعة وافتراض أن الفريق "بالكامل" يُمكن فهمه فضلاً عن الأجزاء الفردية التي تُشكله.

2

تعريف الفرق وفاعليتها

ما الذي يجعل مجموعة من الأشخاص تتفوق وتُضيف قيمة من خلال العمل معًا سعيًا لتحقيق أهداف تنظيمية، بدلاً من بذل المجهودات الفردية التي ليس لديها أية صلة حقيقية بعلاقات المجموعة؟ بالتأكيد، يعتمد نجاح الفريق على العديد من العوامل. فنقطة البدء في وصف العوامل الكامنة وراء تميز الفريق ينبغي أن تتمثل في بذل جهد لإنشاء فهم رئيسي لما تعنيه لفظة فريق. ومن ثم، بإمكاننا اكتساب فهمًا أفضل لمفهوم فاعلية الفريق.

تتمثل الحقيقة في أن مصطلح فريق يُستخدم كثيرًا على نطاق واسع، بحيث يكون من الصعب تعريف المصطلح على وجه التحديد. فمن الممكن أن يُستخدم في أوسع نطاق ببساطة باعتباره مرادف لأية مجموعة من الأشخاص لديها بعض الأهداف المشتركة. وعلى سبيل المثال، فإنه ليس من غير المألوف بالنسبة للشركات الكبرى في العالم أن تصف

أنفسها بالفريق لمحاولة تعزيز شعور هوية الفريق داخل الشركة المعنية. ولكن هذا الوصف ذو المستوى الكلي للفريق تختلف إلى حد ما عن سياق فريق المشروع ضمن هذه الشركات ذاتها، الذي تم تشكيله لتناول احتياج محدد للشركة أو متطلب للعميل.

تختلف تعريفات الفريق على نحو كبير. وبعد أن أجرت سوزان كوهين وديان بيلي، الباحثتان في مجال الإدارة، عرضًا مكثفًا حول ثقافة فاعلية الفرق بمجلة Journal of Management، كان التعريف الذي وضعوه لكلمة فريق كالآتي:

الفريق هو مجموعة من الأفراد المُعتمدة بعضها على بعض ضمن مهامها، ويتشاركون مسئولية النتائج، حيث إنهم يرون أنفسهم تمامًا مثلما يراهم الآخرون باعتبارهم كيان اجتماعي كامل ضمن نظام اجتماعي أكبر أو أكثر (على سبيل المثال، وحدة عمل أو شركة)، وبإمكانه إدارة علاقاته خلال الحدود التنظيمية.

وفي أحد الكتب الناجحة حول هذا الموضوع، يُسمى The Wisdom of Teams حكمة الفرق، عرف جي آر كاتزنباك ودي كي سميث الفريق بطريقة مماثلة. فقد وصفوا الفريق باعتباره:

... عدد صغير من الأشخاص ذوو مهارات متكاملة، ويتشاركون في هدفهم وأهداف أدائهم والنهج الذي يتحملون مسئوليته بصورة متبادلة.

فالعدد الأقصى المحدد للأعضاء بالفريق – "العدد الصغير للأشخاص" الذي أشار إليه كاتزنباك وسميث في تعريفهم – ليس عددًا مؤكدًا يُمكن إدراجه في تعريف أنواع الفرق التي ينطبق عليها نموذجنا. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا "العدد الصغير" ينبغي أن يكون محددًا بالقدر الكافي بحيث تكون ديناميات ترابط الجماعة حقيقية وملموسة. فحقيقة أنه عندما يزداد حجم الفريق الذي ينتمي إليه الفرد، فإن ديناميات العلاقات الإنسانية الخاصة بترابط الفريق ومهمته وأهداف أدائه ومسئوليته المتبادلة تميل لأن تُصبح

أكثر انتشارًا – وبالتالي، أقل وضوحًا. وبينما قد لا يكون هناك عدد سحري للحجم المحدد للفريق الذي ينطبق عليه المهارات التي نناقشها في هذا الكتاب بصورة أفضل، فإننا سوف نفترض، لأغراض السياق، أن الوضع الإحصائي (العدد الذي يتكرر باستمرار في مجموعة القيم – وليس المتوسط أو المعدل) لعدد أعضاء الفريق الذي ينطبق عليه نموذجنا بصورة أفضل يأتي إلى حد ما بين 6 إلى 30. يُعد النطاق كبيرًا لأنه من الممكن تسمية مجموعات ذات أحجام مختلفة باسم فرق في بعض الظروف المحددة، ويُعد نموذجنا ذو صلة كبيرة بهم جميعًا. فالعوامل التي تهمنا على نحو أكبر هي تلك ذات المستويات العليا من المهارات المتكاملة والأهداف المشتركة وأهداف الأداء والمسئولية المتبادلة. كما أن صغر عدد الأشخاص بالفريق ينعكس بأفضل صورة من خلال الدرجة التي تنطبق بها تلك السمات التعريفية ضمن الفريق.

علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون المجموعة مترابطة معًا على نحو كبير وترى نفسها باعتبارها "كيان اجتماعي كامل". لذلك، ينبغي أن تتقابل المجموعة باستمرار أو تتفاعل بصورة مكثفة من خلال المزيد من وسائل الاتصالات الافتراضية، وذلك من أجل إنشاء ذلك الارتباط وتلك الهوية باعتباره وحدة قائمة بذاتها. إن أنواع قضايا الفريق التي نناقشها لا يُمكن تطبيقها تمامًا على مجموعة تسمي نفسها باسم "فريق"، لأي سبب من الأسباب، ولكن لا تلتقي أو تتفاعل مع بعضها البعض سوى على أساس متقطع للغاية أو غير منتظم.

وبالتالي، فإن نموذج الفريق الذي نعمل من خلاله موجه على نحو أكبر حيال المشروع منه حيال أنواع أخرى من الفرق. يتضمن فريق المشروع مجموعة تؤدي مجموعة محددة من الأنشطة على مدار فترة زمنية مُحددة مسبقًا، وذلك تبعًا لجدول وخطة تشمل المعالم التي تساعد على قياس مدى التقدم الحادث حيال الأهداف المشتركة. فسياق المشروع يُمثل قدر كبير من الأهمية بمهارات فاعلية الفريق كما نصفها في هذا الكتاب.

وعليه، فإن فريق المشروع ينبغي أن يكون لديه:

- عدد قليل من الأشخاص. تُجري فرق المشروعات مهامها حسب نطاق المشروع ومتطلباته. ومن الناحية المثالية، تُسدى مهام الفريق من خلال مراعاة الكفاءات

التنظيمية. فالشركات لا ترغب في زيادة عدد فرقها أو نقص عددها لإنهاء نطاق عمل لمشروع محدد. فزيادة عدد الفريق يعني ضياع الوقت والموارد، بينما يعني نقص عدد الفريق المخاطرة بتأخير المشروع نتيجة لنقص عدد الموارد. وبالتالي، فإن العدد الأقل من الأشخاص المحتملين الضروري للقيام بالعمل على نحو جيد يعتمد على الفريق ذاته. فعندما يتسع نطاق المشروع، ويزداد عدد الفريق، يتم إلغاء معيار "العدد القليل من الأشخاص" لوصف فريق يُمكن تطبيقه. وفي هذه الحالة، يكون الفريق الأضيق نطاقًا والأصغر حجمًا داخل البرنامج الكلي ذاته بمثابة النموذج الأفضل.

- مهارات تكاملية. من الناحية المثالية، نجد أن فرق المشروعات تجمع بين المزيج الصحيح للأشخاص المختلفة الذين يمتلكون مهارات وفهم ذي صلة. فمهارات أعضاء الفريق ومؤهلاتهم وكفائتهم تُعد هي أحد العناصر الرئيسية لاختيار أعضاء الفريق للمشاركة في المشروع في المقام الأول. فالمشروعات تُعد بمثابة نماذج جيدة لمفهوم الفريق لأنها تتطلب عملية اختيار تُطابق نطاق متطلبات العمل مع الأشخاص الذين لديهم المهارات التي تنطبق على العمل. علاوة على ذلك، فإن تلك المهارات الخاصة اللازمة لتلبية نطاق متطلبات العمل ينبغي أن تُكمل بعضها البعض، أو أن يتم تطبيقها على نحو يُضيف قيمة من خلال جمع المهارات الأساسية معًا لغرض محدد. تعمل المهارات التكاملية على تسارع أداء الفريق، وذلك لأن العمل من الممكن إجراءه بصورة تبعية. كما يُصبح التفاعل المتبادل ممكنًا عندما تندمج كفاءات أعضاء الفريق معًا بصورة جيدة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق المزيج الصحيح من المهارات لتحقيق ذلك النوع من التأثير "2+2=8"، الذي يقدم فرصًا مضاعفة لمستويات أعلى من الأداء. ففريق المشروع يُمثل مجموعة مثالية لتخطيط طرق لمزج المهارات – وفي بعض الأوقات أيضًا لاستخدام مهارات الأعضاء خلال ترتيبات ثانوية – لتلبية نطاق متطلبات العمل وتجاوزه.
- هدف مشترك. كي يتم تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق، ينبغي أن يكون لديهم هدفًا مميزًا ومحدد للمجموعة ذاتها ومن شأنه تعزيز دمج الأعضاء كافة ضمن وحدة

واحدة تُصبح أكبر بكثير من مجرد جمع مساهمات الأفراد حيال الهدف ذاته. تُعد فرق المشروعات نماذج جيدة لمفهوم الفريق، وذلك لأن المشروعات تميل لأن يكون لديها هدف مُحدد مسبقًا يستطيع الأفراد فهمه والعمل عليه بسهولة. تميل المشروعات لأن تبدأ على أساس مهمة بيانات واضحة للمهام وأهداف جلية. يُعد نطاق عمل المشروع مثاليًا لتوضيح الأسباب وراء الحاجة لتشكيل الفريق في المقام الأول – وبعبارة أخرى، الهدف المحدد للمشروع.

- أهداف الأداء. تُقدم المشروعات فائدة التعريف الواضح لمهام المحاولات وأهدافها، كما تقدم أيضًا فرصة توضيح الأهداف المحددة للأداء. وغالبًا ما يتم وضعها ضمن إطار في ضوء تحقيق المعالم وتنفيذ المخرجات والتلبية الناجحة لمعايير الجودة المحددة. قد لا يكون هناك بديلاً لفريق لديه هدف محدد، ولكن الطريقة لتحويل هذا الهدف إلى فعل حقيقي تأتي خلال وضع أهداف للأداء متوافقة مع معايير أداء الجودة الموضوعة مسبقًا. تُعد فرق المشروعات بمثابة نماذج جيدة للمجموعات التي ينطبق عليها نموذجنا لأن أهداف أداء المشروع ومعايير الجودة – وكيفية قياسها – تميل لأن تكون واضحة على نحو مسبق. فهي تُصبح بمثابة أهدافًا واضحة لفرق المشروعات ينبغي فهمها وتلبيتها وتجاوزها معًا.
- النهج. تُوجه المشروعات من خلال خطط وجداول زمنية للمشروع، والتي تمثل أدوات إدارية لتوثيق نهج يتم إتباعه لتنفيذ الأعمال. ولكن من وجهة نظرنا، لا يُعد تخطيط المشروعات، في حد ذاته، عادة تتسم بها الفرق الفعّالة بصورة كبيرة. فخطة المشروع تُعد ضرورية للغاية، حيث إنها تُحدد نهج إكمال المشروع. ولكنها لا تدفع امتياز الفرق بصورة أساسية، مثلما هو الحال مع النهج الذي تبناه أعضاء الفريق لأدوارهم بالفريق ولفهمهم للفريق ذاته ولعملائهم الذين تم وضع الفريق من أجلهم. تُقدم خطة المشروع هيكل لنهج الفريق، ولكن يرجع الأمر لأعضاء الفريق لتنفيذ مناهج سلوكية مشتركة مُطبقة على تنفيذ الخطة، من شأنها تقديم أفضل فرصة للنجاح. والحقيقة هي أنه بإمكان أي فريق أو مجموعة وضع خطط، ولكن ليس

بإمكانه تحديد مدى جودة تشكيل علاقات الفريق. إن النهج المثالي للمشروعات يتضمن دمج التخطيط مع المجهودات الأكثر تركيزًا على العلاقات التي تُساعد في ضمان نجاح المشروع.

المسئولية المتبادلة. تُقدم المشروعات نطاق عمل للمسئولية المتبادلة، بحيث يتم وضعه حول خطة المشروع. ففريق المشروع يُعد نموذجًا جيداً لنوع الفرق التي ينطبق نموذجنا خلالها، وذلك لأن خطط المشروعات تميل لأن يكون لديها معالم يسعى فريق المشروع المحافظة عليها بصورة متناسقة. تُخول المشروعات المهام والمسئوليات بحرص لأعضاء مختلفة في الفريق، بحيث تضع نطاق عمل للمسئولية المتبادلة. وعندما يُصبح تحقيق معلم من معالم المشروع في خطر، فإن الفريق يعلم ذلك، لأن خطة المشروع تكون في خطر أيضًا. تنشأ المسئولية ضمن تخطيط المشروع واتصالاته وهياكله التنظيمية. تتضح مسئوليات المشروع لفريق المشروع بالكامل وكذلك فهم الآثار الضارة التي سوف تضعها المسئوليات غير المُلباة على الحصول على معالم متناسقة.

وفي بعض الحالات، ينطبق نموذجنا على فرق العمل أيضًا. وكما قامت سوزان كوهين وديان بيلي بتعريف فرق العمل، فإنها تُمثل وحدات عمل مستمرة مسئولة عن إنتاج سلع وتقديم خدمات. تُعد اللجان القائمة بمثابة أمثلة جيدة لهذا النوع من فرق العمل. وعادة ما تكون عضويتها مستقرة ومحددة. فعندما تفي فرق العمل بتلك المعايير، فإن الاختلافات الجوهرية الوحيدة بينها وبين فرق المشروع التي غالبًا ما تتسم بأنها: (أ) محددة زمنيًا، و(ب) تُركز بوضوح على كيان خارجي يتعاقد على فريق محدد للمشروع أو يوافق عليه خلاف ذلك لتشكيل بعض المهام المطلوبة أو تنفيذها. إن فرق العمل لديها مستويات عالية من التوافق، وتلبي العناصر التعريفية الأخرى الخاصة بالفريق التي ينطبق عليها نموذجنا والتي تركز على الحصول على أعداد قليلة من الأشخاص والمهارات التكميلية العالية والأهداف المشتركة وأهداف الأداء ومسئولية عالية متبادلة. فالمغزى هنا هو أن فرق العمل التي تشكلت من قبل أية منظمة بإمكانها من جانبها أن يكون لديها الديناميات ذاتها للمجموعة مثل فرق المشروع محدودة الوقت ذات مجموعة واضحة من

العملاء أو المساهمين. وللتوضيح، على الرغم من ذلك، فإننا سوف نستخدم لفظة "فريق المشروع" باعتبارها النقطة الأساسية المرجعية لنا خلال بقية الكتاب.

تعريف فاعلية الفريق

إذا كنا نرغب في عرض وجهات نظرنا حول سلوكيات الفرق الرائعة حقًا ومواقفهم، فإننا بحاجة لوضع تلك التي تُساهم حقًا في أداء أعلى للفريق. تتمثل الإجابة القصيرة في أن أي فريق بإمكانه أن يكون رائعًا حقًا عندما يلبي الاحتياجات التي نشأ من أجلها بل ويتجاوزها أيضًا. فإذا كانت الشركة التي ترعى الفريق تعتقد أنه أدى مهامه جيداً، فحينئذ يُعد ذلك الفريق فعالاً. فتعدد النتائج التي يحققها الفريق أمر مهم للشركات التي تتولى إنشاء هذا الفريق وتشغيله وتحليل عمله، ولكن تميل كل هذه النتائج لأن تندرج ضمن فئة من ثلاث فئات كبرى: **(1) فاعلية الأداء** حسبما يتم تقييمها من خلال مخرجات نوعية وكمية مقبولة وموضوعة مسبقًا؛ **(2) نتائج سلوكية**، وهي ترتبط على أفضل صورة بتقييم خارجي لمدى الرضا بعمل الفريق وطرقه، وذلك حسبما يُقيمه العملاء أو الزبائن أو مساهمين خارجيين آخرين؛ و**(3) مواقف الأعضاء** – حيث تُعد الفاعلية، لذلك، بمثابة ظاهرة موضوعية إلى حد ما لا ترتبط بالمخرجات ورضا العميل فحسب بل ترتبط أيضًا بشعور الأعضاء بأن الفريق قد أتم عمله على نحو جيد. لم تُعد تلك الفئة غير الموضوعية ذات صلة بتحليل موضوعي لفاعلية الفريق؟ حسنًا، فكر مرة أخرى في التساؤل الأصلي الذي طرحناه في الفصل الأول من هذا الكتاب، حول تذكر تجربة فريق فعال. عندما يكون لدينا نموذج لفاعلية الفريق في أذهاننا، من خلال تجربة سابقة، فإن لدينا نموذج لنقتدي به. فمواقف الأعضاء حيال خبرة فرقهم تعني كثيرًا للشركات لأن التجربة التي يتردد صداها لدى الفرد تُعزز قيمة العمل الجماعي لدى أعضاء الفريق أنفسهم. يُعد ذلك أمرًا ذو قيمة لدى الشركات، لأنه يُحفز اهتمام الأعضاء للانضمام إلى فرق مستقبلية والمشاركة بها، كما يُقدم قدرة على مشاركة أعضاء الفريق المستقبليين للعوامل التي تُزيد من احتمالية أن يُشكل الفريق تجربة إيجابية ومنتجة لهم جميعًا.

ومن بين الأمثلة على كل من تلك الفئات الخاصة "بفاعلية الفرق"، نجد:

الشكل رقم 1: فاعلية الفرق

مخرجات الأداء	نتائج سلوكية	مواقف الأعضاء
المزيد من الأداء (المزيد من المخرجات)	قدر أكبر من رضا العملاء (تلبية/ تجاوز توقعات العملاء)	شعور بالترابط (الشعور بالوحدة)
قدر كبير من الكفاءة (إنجاز الكثير من المهام خلال أقل وقت)	تواصل أفضل (تفاعلات وتبادل للمعلومات على نحو مفيد)	الشعور بالاندماج (يشعرون بأنهم جزء من العمل الجماعي وساهموا في مخرجاته)
المزيد من الإنتاجية (إنجاز المزيد من الأعمال بأقل قدر من الموارد المخصصة)	المزيد من الإبداع والابتكار (توليد أفكار جديدة وقيمة)	الشعور بالفخر (الشعور بأن الفريق كان فعالاً)
جودة أعلى (تقديم منتجات أو خدمات أفضل)	حضور/ مشاركة أفضل (يشترك الأعضاء ضمن الفريق بكامل قواهم)	شعور بالهوية المتبادلة (على صلة جيدة بالفريق)

قد يكون هناك ميل للتركيز على نتائج مخرجات الأداء فحسب عندما نتناول العوامل المُدرجة في فاعلية الفرق. ولكن تُشير الأبحاث وملاحظاتنا التجريبية للفرق إلى أن المزيد من نتائج السلوك والمواقف تأتي بنفس القدر إن لم تكن أكثر أهمية.

ارتقاء فرق العمل والمشروعات

في الحقيقة، نجد أن صلة المشروع وفرق العمل وأهميتها وقيمتها الكلية تُعد أكبر بكثير في الوقت الحالي عما كانت عليه في السابق. والدليل على ذلك مثير للغاية. وخلال استعراض كوهين وبيلي للأهمية المتزايدة للفرق، لاحظنا نطاق من الدراسات التي تُوثق ذلك الواقع الصناعي. وعلى سبيل المثال، أظهر البحث الذي استعانوا به أن 82% من الشركات التي يصل عدد موظفيها إلى 100 موظف أو ما يزيد عن ذلك تذكر أنها تستخدم فرق العمل، ومن خلال فحص البيانات على 56000 عامل إنتاج بالولايات المتحدة الأمريكية، وجدنا أن إحدى أكثر المهارات شيوعًا التي تطلبها ممارسات العمل الجديدة كانت هي القدرة على العمل ضمن فريق. والآن، في ظل الاقتصاد الموجه نحو قطاع الخدمات بصورة متزايدة، فإن الشركات تتجه نحو فرق العمل لتنفيذ أفضل الممارسات وإدارة تعاقدات عملائهم.

لقد أصبحت فكرة العمل الفردي لصالح مدير واحد فقط ضمن هياكل محددة للغاية من الأقسام والإدارات فكرة قديمة إلى حد ما. ففي الوقت الحالي، من المحتمل أن يعمل الفرد لصالح العديد من الأفراد المختلفة أو مديري المشروعات ويتحمل المسئولية أمامهم، بالإضافة إلى وجود مُشرف مباشر يتحمل المزيد من مسئوليات التنظيم الإداري. وفي العديد من الأحيان، نجد أن مدير المشروعات هو المسئول عن ملاحظة أداء الفرد خلال عمله وإدارته وتوجيهه وتدريبه أيضًا، حتى لو لم يكن مدير المشروع هو المشرف التنظيمي على الأفراد. وغالبًا ما يكون المشروع وفرق العمل بمثابة محور عمل المهام التنظيمية اليومية، والمجموعة التي تُجري الشركة الجديدة أعمالها مع عملائها حولها.

فإذا لم يُنفذ فريق المشروع عمله على نحو جيد، سوف تعاني الشركة. وسوف تحتاج إلى إعادة توجيه الموارد التنظيمية البارزة للتعامل مع المشكلات الناجمة. ويبدو الأمر وكأن النموذج ذاته لعدم الكفاءة التنظيمية الحديثة قد تغير – فالشركة عديمة الكفاءة ليست هي تلك التي لديها المزيد من الطبقات غير الإنتاجية، أو تلك التي تأتي وراء منعطف التكنولوجيا، كما كان هو الحال خلال أعوام قليلة ماضية. ففي معظم الحالات، نجد أن

الشركات الحديثة أصبحت أصغر، وسريعًا ما تختفي الشركات عندما تفشل في الابتكار لتلبية متطلبات العملاء. بينما نجد أن معظم الشركات قد اتجهت نحو مبدأ تقليص حجمها وتقبل واقع السوق العالمية الديناميكية، فإن استراتيجية النجاح الرئيسية تدور حول القيام بأكبر قدر من المهام بأقل قدر ممكن من الإمكانيات. كما أن الطريقة التي يُمكن من خلالها زيادة رأس مال الشركة من القوى العاملة تعتمد بصورة كبيرة على التطوير الاستراتيجي والتشغيل الفعال لفرق المشروع التي تصب تركيزها على العملاء. تستمر الشركات في احتياجها لمهارات فردية وكفاءات، ولكن غالبًا ما يتم توظيف تلك الكفاءات على أفضل صورة ضمن سياق الفريق. فالفرق تُعد هي الروابط لنشاط الشركات في ظل العمليات التجارية المعاصرة، فيما أن إظهار العمل الجماعي الفعال يمثل الهدف الذي تسعى إليه الشركات الحديثة. فإذا كان مستقبل شركتك مرتبطًا على نحو كبير بالنجاح في تقديم نتائج بالمشروع للعملاء، فحينها قد لا يكون هناك استثمار أفضل يُمكن تحقيقه للمستقبل من وضع استراتيجيات لتحسين العمل الجماعي بأفضل صورة خلال المشروعات التي ترسخ عمليات الشركة.

أبحاث فاعلية الفرق

تُشير الأبحاث التجريبية التي أُجريت على فاعلية الفرق إلى اكتشافات مُثيرة للاهتمام. فإحدى الدراسات التي أجراها هاي ريون كانج وهي دونج يانج وكريس رولي حول العلاقات الإنسانية، تطرقت إلى قضية ما إذا كانت فرق تطوير البرمجيات بكوريا أكثر فاعلية إذا كان لديها نموذج عقلي مشترك، أم إذا كان لديها خصائص سكانية مشتركة. يُعد النموذج العقلي المشترك بمثابة بناء نظري حول الإدراك المشترك للفريق، وهو مماثل لذلك الإدراك الذي يؤكد على مفهوم العقل الجماعي. فالنموذج العقلي المشترك يُعد انعكاسًا لتوقعات مشتركة حول مهام وزملاء بالفريق. أما الخصائص السكانية المشتركة، فهي تتعلق على نحو أكبر بما هو مشترك من ناحية التعليم والأقسام والعمر والنسب وما شابه ذلك. فقد وجد الباحثون أن النموذج العقلي المشترك، بعبارة أخرى، هو التفكير المشترك مع أعضاء الفريق حول كيفية التعامل مع إحدى المهام من أجل

الحصول على نتائج جيدة، كما أنه أكثر أهمية من الخصائص السكانية الشخصية المشـتركة، في توقـع مـدى فاعلية الفريق. وبصورة أخرى، فإن ما يُعد أقل أهمية بالنسبة لفاعلية الفريـق هـي عوامـل العلاقـة ذات الصلة بعوامل جذب اجتماعية سكانية أو تقارب بين الأشخاص، بينما الأكثر أهمية هو قدرة أعضاء الفريـق على تبادل أفكار مشتركة وتوقعات أداء – للبقاء "متفقين على الهدف ذاته"، كما هو.

هناك العديد من الدراسات حول فاعليـة الفـرق، التـي تطرقـت إلى نطـاق مـن المتغـيرات وسـمات الفرق. أجرت كوهين وبيلي استعراضًا حول مجموعة كبيرة من الدراسـات التـي تناولـت فاعليـة الفـرق في الشركات، تضمن ملخصها هذه النتائج حول السـمات العالميـة لفاعليـة الفـرق المدعومـة باسـتمرار خـلال مطبوعات الأبحاث:

- إن نوع الفريق يُعد أمرًا مهمًا لمحددات الفاعلية. وعـلى سـبيل المثـال، تتنـاول دراسـات فـرق المشروعـات العمليات الخارجية ووجدت أنها مهمة بالنسبة لفاعلية الأداء. مـن المحتمـل أن البـاحثين قـد وجـدوا أنـه ينبغي أن يكون هناك نماذج مختلفة للفاعلية لأنواع مختلفة من الفرق.
- تُعد فوائد الأداء والمواقف الصادرة عن فرق موجهة ذاتيًا أعلى من نظائرها الصادرة عن فرق متوازية.
- يرتبط تماسك الجماعة بالأداء على نحو إيجابي.
- يميل أعضاء الفرق لأن يُقيموا أداء الفريـق باعتبـاره مرتفعًـا في حالـة اشـتراك الفريـق في عمليـات داخليـة صحية، مثل التنسيق وحل النزاعات.

وبناءً على تلك النتائج الملخصة الشاملة، فمن المحتمل أنه إذا كان هناك نموذج تعليمـي قـادر عـلى التأثير على ترابط فريق المشروع والعمليات الداخلية الصحية، فحينها سوف يؤثر أيضًا عـلى فاعليـة فريـق المشروع. يُركز نموذجنا باختصار على تلك العوامل من ترابط الفرق والعمليات الداخلية الصحية.



فهم كيفية تطور الفرق

إن العلاقات المتبادلة بين العديد من أجزاء المجموعة والمتغيرات التي تؤثر على عملية المجموعة غالبًا ما تكون صعبة الفهم.

دي آر فورسيث

إن الفرق تتكون من مجموعات. وفي الحقيقة، إذا افترضنا أنك لم تلاحظ ذلك بالفعل، فإننا نستخدم مصطلحات الفريق أو فرق على نحو متبادل مع مصطلحات مجموعة ومجموعات. فالمجموعات تجتمع معًا لنطاق من الأغراض في مجتمعنا – فالسلوك تتم إثارته جزئيًا من خلال الحقيقة البسيطة القائلة بأن البشر هم كائنات اجتماعية بطبعها، ولديها حاجة لربط العلاقات وتشكيلها مع الآخرين من أجل تحقيق أمور وقيادة حياة مرضية. فالشركات الفعّالة، تلك المجموعات الأكبر التي تُشكل فرق أصغر لأداء عملها

– يزداد فهمها للقوى المحركة والظواهر الطبيعية التي تحدث في المجموعات لصالحهم. تعرف الشركات أن العمل الجماعي الفعال يُدعم كل من الأداء والمعنويات. فالفرق الفعّالة تُنتج المزيد، وتجعل الأشخاص يشعرون برابطة أقوى بهوية مجموعتهم الأكبر، على المستوى التنظيمي. وبالتالي، فإن استراتيجية بناء فرق الشركة بحاجة لأن تهتم بهوية المجموعة وتتحكم في المتغيرات التي تؤثر بدورها على تشكيل تلك الهوية. وفي الواقع، فإن تشكيل هوية المجموعة يتطور من خلال سلسلة متصلة شائعة ومفهومة جيداً لتطور المجموعة.

مراحل تطور المجموعة

عندما تحدد شركة أحد الفرق للقيام ببعض المشروعات أو الأعمال، فإن أعضاء الفريق يبدأون في تطوير العلاقات مع أعضاء آخرين ومع الفريق ذاته ويحافظوا عليها ويُديروها. فأعضاء الفريق يفهمون أن المشاركة في الفريق تُمثل جزءًا أساسيًا من أداء مهمة الفرد. وفي أغلب الأحيان، إذا لم يقبل الفرد التواصل مع الفريق الذي انضم إليه وبدأ في ذلك، فإن كافة تقييمات أداءه الوظيفي سوف تتراجع كثيرًا. ينطبق هذا المبدأ على الفرق المكونة من شركات مختلفة. فعندما يتخطى فريق المشروع الحدود التنظيمية، نجد أن الأداء الممتاز للفريق يزيد من احتمالية رغبة المتعاقد الرئيسي في تنفيذ العمل مرة أخرى مع هؤلاء المتعاقدين الفرعيين الذين كان أداءهم رائعًا خلال المشروع السابق. لذلك، فإن هناك فاعلية كبيرة للعمل الجماعي، تدفعها المصلحة الذاتية الاقتصادية. تتوقع الشركات الحصول على موظفين لتأدية مهامهم على نحو جيد من خلال فرق المشروع، ودائمًا ما تطلب ذلك، حيث يقع قدر كبير من نجاح الشركة عرضة للخطر. وعلى النقيض، فعندما يُظهر الأفراد صعوبات حيال مهام الفريق، فإن قدر الفائدة من دعمهم للشركة يُصبح محدودًا.

ولكن هناك عوامل أخرى قوية للغاية للمجموعة من شأنها التأثير على السلوكيات في ظل نشأة وتطور الفرق. ومرة أخرى، فإن البشر هم كائنات اجتماعية واقتصادية أيضًا، وعندما نشكل مجموعات لإنجاز العمل معًا، تحدث ظواهر مُثقلة عاطفيًا. وفي الحقيقة،

هناك علم نفس اجتماعي خاص بتطور المجموعة. إن فهم المزيد حول علم النفس الاجتماعي يُعد أمرًا مفيدًا إلى حد ما في فهم كيفية بناء الفرق خلال بعض المراحل المحددة.

بدأت الأبحاث الرسمية حول المجموعات التنظيمية بدراسات تجريبية لمجموعات عمل صغيرة في مصنع كهربائي بمدينة هاوثورن إلينوي، من قبل إف جي روثليسبرجر ودبليو جي ديكسون. حدثت "تجربة هاوثورن" خلال فترة الازدهار الاقتصادي بالعشرينيات من القرن العشرين وانتهت في ذروة الكساد الحادث في الثلاثينات من القرن العشرين. تمثل الهدف من ذلك في اكتشاف كيف أن التغيرات الحادثة في ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وفي المراحل المبكرة من بحث هاوثورن، تجاهل العمال معظم التغيرات الحادثة في ظروف عملهم ورفضوا زيادة الإنتاج – ربما لأنهم كانوا يخشون أن زيادة الإنتاجية سوف تخلق حاجة لتقليص عدد العمال بالمصنع. وعندما تم نقل التجربة إلى غرفة منفصلة، وتدريجيًا ما أصبح العمال أصدقاء للقائمين على التجربة، قاموا في بعض الأوقات بزيادة الإنتاج حتى عندما كانت الظروف، مثل قدر الإضاءة، متراجعة بل وأسوأ أيضًا. وفي وقت سابق، اكتشف إتش آرو وجي إي ماكجراث وجي إل بردال أن المجموعات بإمكانها وضع معايير اجتماعية خاصة بها مستقلة بذاتها عن البيئة الخارجية. أدى ذلك إلى إنشاء كلية إدارة العلاقات الإنسانية، حيث فسر الممارسون نتائج هاوثورن لإظهار أنه في حالة ما إذا اهتم موظفي الإدارة بالمصالح الشخصية للعمال، فإن العمال سوف يستجيبون لذلك من خلال زيادة الإنتاج.

وفي وقت لاحق، أجرى والتر واردويل، إعادة تحليل لبيانات هاوثورن، مكتشفًا العديد من العيوب في التجربة، ولكن كان هناك اتفاق عام على أن المجموعة ذاتها لديها القوة للتنظيم الذاتي والتطور من خلال طرق لا يُمكن التنبؤ بها نتيجة للتفاعل المعقد للعديد من المتغيرات.

وقبيل الحرب العالمية الثانية، قام عالم النفس الاجتماعي كورت لوين وآخرون بإجراء تجارب أكثر تنظيمًا لاختبار تأثيرات أسلوب القيادة على سلوك المجموعة. واكتشفوا أن الأنماط المختلفة من القيادة – المتسلطة أو حرية العمل أو الديمقراطية –

تؤدي إلى خلق ثقافات مختلفة للمجموعات بحيث تكون مستقلة عـن سـمات أعضـاء الفريـق. اسـتخدم فريق البحث المجموعات ذاتها وبدل القادة ذاتهم بينهم، بحيث يكون المتغـير المسـتقل (السـمة الوحيـدة التي تغيرت) هو أن القادة قد غيروا أسلوبهم في القيادة على نحو منظم. فكل أسلوب مختلف من القيـادة يؤدي إلى خلق اختلاف في السلوكيات وترابط المجموعـة ومعنوياتهـا. فالقـادة المتسـلطون، الـذين يصـبون معظم التركيز على الأوامر، يحققون أكبر قدر من الإنتاج على المدى القصـير، طالمـا أن الإجـراءات والنتـائج كانت متكررة. وعلى الرغم من ذلك، فإن معنويات الأفراد كانت منخفضة تمامًا، على الـرغم مـن أن تـرابط المجموعة قد يكون مرتفعًا في حالة ما إذا اتحد الأعضاء ضد القائد الدكتاتور. أما عن القادة الـذين يتبنـون منهج حرية العمل، فقد كانت لديهم المجموعـات الأقـل تنظـيمًا التـي تميـل لأن تكـون فوضـوية، وكانـت المتغيرات الثلاث – الإنتاج والمعنويات والـترابط – منخفضـة للغايـة. وفـيما يتعلـق بالقـادة الـديمقراطيين، فإنهم يأتون في المنتصف بين النمطين الآخرين من القادة، ولديهم مستوى منخفض إلى حد ما من الإ نتـاج مقارنة بالنمط الدكتاتوري – على الأقل في البداية – ولكن أظهرت تلك المجموعـات ارتفاعًـا أكـبر في نسـبة الترابط والمعنويات. ومن الواضح للغاية، أن مخرجات المجموعات ذات القادة الـديمقراطيين كانـت تتمثـل في خلق ابتكار جماعي مذهل.

إن المعنى الضمني لكل من دراسات هاوثورن والعمل الذي قام به لوين تمثل في أنه على الرغم مـن أن القادة بالخارج بإمكانهم التأثير على ثقافة المجموعة بصورة مباشرة، فلا أحد بإمكانه إجبار المجموعـات على الطاعة، من دون وجود نتائج سلبية. وعلى وجه التحديد، فإن لا يُمكن إجبـار أحـد عـلى الابتكـار، بـل تأتي من خلال التشجيع.

ومن بين أحد أهم النظريات المـؤثرة حـول تطـور المجموعـة وتقـدم الفـرق والشركـات كانـت تلـك النظرية التي وضعها بروس توكمان في عام 1965. فهي نظرية يتردد صداها في الوقت الحالي، بعد مرور 40 عامًا من عرضها لأول مـرة. فـالنموذج الـذي وضـعه تـوكمان لتطـور المجموعـة المكـون مـن أربـع مراحـل "التكوين – التصارع – التوافق – الأداء" يُعد بمثابة شرحًا مفيدًا ورائعًا لسيكولوجية تطور الفرق وسلوكه.

يشرح نموذج توكمان أنه بينما يُطور الفريق نضوجه وقدرته، فإن العلاقات تنشأ وتستقر اعتمادًا على أمور مثل الثقة والاعتماد المتبادل. يشمل نموذج تطور الفريق الذي افترضه توكمان المراحل التالية:

- التكوين
- التصارع
- التوافق
- الأداء

المرحلة الأولى: التكوين

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- قدر كبير من الاعتماد على القائد للحصول على التوجيه والإرشاد.
- اتفاق ضئيل على أهداف الفريق بخلاف تلك التي أصدرها القائد.
- عدم وضوح الأدوار والمسئوليات الفردية.
- ينبغي أن يكون القائد مستعدًا للرد على الكثير من التساؤلات حول غرض الفريق وأهدافه وعلاقاته الخارجية.
- دائمًا ما يتم تجاهل العمليات.
- يختبر الأعضاء قدر تسامح النظام والقائد.
- يكون القائد أكثر توجيهًا.

المرحلة الثانية: التصارع

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- لا يتم اتخاذ قرارات بسهولة ضمن المجموعة.
- يتنافس أعضاء الفريق على منصب في ظل محاولتهم لإثبات أنفسهم فيما يتعلق بأعضاء الفريق الآخرين والقائد، الذي ينبغي عليه أن يتلقى صعوبات أعضاء الفريق.
- زيادة وضوح هدف الفريق ولكن لا يزال هناك الكثير من الغموض.
- تشكل المجموعات والفصائل وقد يكون هناك صراعات على السلطة.

- يحتاج الفريق للتركيز على أهدافه لتجنب أن يُصبح مشتتًا من خلال علاقات وأمور عاطفية.
- قد تكون هناك تنازلات مطلوبة لتمكين التقدم.

المرحلة الثالثة: التوافق

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- وجود صور من الاتفاق والتوافق بين أعضاء الفريق، الذي يستجيب على نحو جيد للتسهيلات التي يقدمها القائد.
- الأدوار والمسئوليات تُعد واضحة ومقبولة. يتم اتخاذ القرارات الكبرى من خلال موافقة المجموعة.
- قد يتم تفويض أفراد أو فرق صغيرة ضمن المجموعة لاتخاذ قرارات أصغر.
- قوة التزام الفريق ووحدته.
- قد يشترك الفريق في أنشطة مرحة واجتماعية.
- يناقش الفريق عملياته ونمط عمله ويُطورها.
- هناك احترام عام للقائد ويتم تبادل بعض من القيادة بين أعضاء الفريق.
- يلعب القائد دورًا تسهيليًا وممكنًا.

المرحلة الرابعة: الأداء

تتسم هذه المرحلة بالسمات التالية:

- يتسم الفريق بأنه أكثر وعيًا من الناحية الاستراتيجية ويعلم بوضوح الأسباب وراء قيامه بما يؤديه.
- لدى الفريق رؤية مشتركة وقادر على القيام بمهامه وحده من دون أي تدخل أو مشاركة من قبل القائد.
- هناك تركيز على تحقيق الأهداف ويتخذ الفريق معظم القرارات في ضوء معايير متفق عليها مع القائد.
- لدى الفريق قدر كبير من الحكم الذاتي.

- تحدث خلافات ولكن في الوقت الحالي يتم حلها ضمن الفريق بصورة إيجابية، ويقوم الفريق بإحداث التغييرات اللازمة للعمليات والهيكل.
- الفريق قادر على العمل نحو تحقيق هدفه وأيضًا الحفاظ على العلاقات والأسلوب وأمور العملية في ذات الوقت.
- يعتني أعضاء الفريق ببعضهم البعض.
- يطلب الفريق من القائد تخويل مهام ومشروعات.
- لا يحتاج الفريق لأية توجيهات أو مساعدة.
- قد يطلب أعضاء الفريق المساعدة من القائد في ظل تطور العلاقات الشخصية والعلاقات بين الآخرين.
- يفترض القائد دور التفويض وعدم التدخل للسماح لأعضاء الفريق بأداء أدوارهم ضمن الفريق.

تضمن ملخص توكمان الشخصي حول "نموذج التكوين - التصارع - التوافق - الأداء" هذا الوصف:

تهتم المجموعات أولاً بالتوجه المحقق بصورة أولية من خلال الاختبار. فمثل ذلك الاختبار يُفيد في تحديد حدود كل من السلوكيات الشخصية وسلوكيات المهام. وتزامنًا مع الاختبار في النطاق الشخصي، نجد إقامة علاقات تبعية مع القادة أو أعضاء آخرين بالمجموعة أو معايير موجودة من قبل. وقد يُذكر أن التوجيه والاختبار والتبعية تُشكل عملية التشكيل الخاصة بالمجموعة.

أما النقطة الثانية في التسلسل، فإنها تتسم بالنزاع والاستقطاب حول قضايا شخصية، واستجابة عاطفية إضافية في نطاق المهام. فتلك السلوكيات تعمل بمثابة مقاومة للتأثير الجماعي ومتطلبات المهام وقد تُسمى باسم التصارع.

وخلال المرحلة الثالثة، يتم التغلب على تلك المقاومة، حيث يزداد قدر الترابط والتفاعل والمشاعر بين أفراد المجموعة، فيما تنشأ معايير جديدة ويتم

تبني أدوار جديدة. وفي نطاق المهام، يتم التعبير عـن الآراء الشخصـية والحميميـة. وبالتـالي، يكون لدينا المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق.

وأخيراً، تصل المجموعة إلى المرحلة الرابعة والأخيرة، التي يُصبح فيها الهيكل الشـخصي بمثابـة أداة لأنشطة المهام. كما تُصبح الأدوار أكـثر مرونـة ومهنيـة وتـنعكس طاقـة المجموعـة عـلى المهمة ذاتها. أما بالنسبة للقضايا الهيكلية، فإنه يتم التوصـل إلى حلـول بشـأنها، كـما يُصـبح الهيكل في الوقت الحالي داعمًا لأداء المهام. تُسمى هذه المرحلة باسم مرحلة الأداء.

تفهم الفرق الفعّالـة للغايـة هـذه الـديناميكيات الجماعيـة وتسلسـل تطـور المجموعـة، كـما أنهـم يقدرون النتائج العاطفية لكل مرحلة. فالمقاومة العاطفية لتضمين المصلحة الذاتيـة للفـرد داخـل مصـلحة الجماعة تُعد إحدى سمات المرحلتين الأولتين. أما عن سمو العلاقات، فإنها سمة المرحلتين الأخيرتين. وهناك مرحلة خامسة تُسمى مرحلـة التأجيـل، أضـافها تـوكمان لنموذجـه في عـام 1971، حيـث تعكـس الحاجـة العاطفية للفرد للوصول إلى الخاتمة، وخاصة بعد أن أصبحت العلاقات حيوية للغاية وأصبح الـترابط قـوي للغاية بين أعضاء الفريق. فالأشخاص ضمن المجموعـة يشـكلون علاقـات قويـة ولـذلك فـإن هنـاك حاجـة لمرحلة من شأنها توضيح التأثير النفسي والحاجات الموجودة خلال انفصال الفريق.

إن الآثار المترتبة على نموذج تطور المجموعة تتمثل في أن هذه المراحل تُبين الأفراد وهم يتجهون من المصلحة الذاتية إلى الاندماج ضمن المجموعة، حيـث يحـدث ذلـك التحـول الـداخلي والشـخصي لفهـم أن الفريق هو كيان لهم صله به. علاوة عـلى ذلـك، فـإن الفـرق تُقـدم فرصًـا رائعـة للأعضـاء لتفعيـل ذاتهـم والتعبير عن هويتهم الشخصية من خلال الفرص لتحقيق صدى عاطفي مع الآخرين خلال تجربة الفريق.

فمن الممكن أن تمر الفرق بمرحلتي "التشكيل والتصارع" خلال ساعات أو أيام أو حتـى أشهر، قبل أن تدخل في مرحلـة التوافـق. وعـلى افـتراض تطبيـق نمـوذج تـوكمان، فـإن السر الضـمني وراء الفـرق الفعّالـة للغايـة يكمـن في الإجابـة عـلى سـؤال ذي صـلة: وهـو كيـف

من الممكن للفرق أن تتوقع مقاومة المرحلتين الأولتين، والمضي قدمًا خلالها والبدء على الفور في مرحلتي التوافق والأداء؟ على افتراض أن النتيجة المرجوة للفريق هي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، فإن الفريق سوف يكون بحاجة للوصول إلى مراحل التوافق والأداء في أسرع وقت ممكن. تُعد العادات الستة للفرق الفعّالة للغاية ذات أهمية كبيرة في خلق مناخ ضمن مجموعات العمل من شأنه تمهيد المرحلة للمزيد من الأداء المرتفع السريع.

قضى آلان دريكسلر وديفيد سيبيت العديد من الأعوام لتحسين نموذج شامل لأداء الفرق من شأنه إ ظهار العديد من المراحل المُتنبأ بها والمُدرجة في إنشاء فرق عالية الأداء ودعمها. يوضح نموذج أداء الفريق لدريكسلر وسيبيت مدى تطور الفرق في سبع مراحل: أربع مراحل لإنشاء الفريق وثلاث مراحل لوصف مستويات الأداء. يُوصف نموذجهما لتطور المجموعة كما يلي:

المرحلة الأولى: التوجه

السؤال: ما سبب وجودي هنا؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- هدف.
- تناسب للشخصية.
- عضوية.

المرحلة الثانية: بناء الثقة

السؤال: من أنتم؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- احترام متبادل.
- وضوح.
- تفاعل عفوي.

المرحلة الثالثة: توضيح الأهداف

السؤال: ماذا نفعل؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- افتراضات واضحة.
- أهداف واضحة ومتكاملة.
- أدوار محددة.

المرحلة الرابعة: الالتزام

السؤال: كيف سنقوم بذلك؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- رؤية مشتركة.
- موارد مخصصة.
- قرارات تنظيمية.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

السؤال: من سيقوم بماذا ومتى وأين؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- عمليات واضحة.
- تحيز
- تنفيذ منضبط.

المرحلة السادسة: الأداء المرتفع

السؤال: يا للعجب!

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- مرونة

- تواصل بديهي.
- تعاون.

المرحلة السابعة: التجديد

السؤال: لِمَ نستمر؟

عندما يحل أعضاء الفريق مشكلات هذه المرحلة، يكون لديهم:

- تقدير.
- إتقان التغيير.
- البقاء في السلطة.

تُظهر نظريات أخرى حول تطور المجموعات ناشئة من دراسات لمجموعات غير مهيكلة على الإطلاق (تميل لعدم إمكانية تطبيقها في مكان العمل) عملية مماثلة إلى حد ما للتوجه من مراحل الفوضى إلى مراحل التوافق. لذلك، يبدو الأمر كأن المغزى العام من تطور المجموعة التي يُمكن تطبيقه على الفرق هو أن: تشكيل فريق والإعلان عن أهدافه وتخويل الأدوار لأعضاءه فحسب لن يطور فريق عمل. ففريق العمل يتطور بذاته، ويعتمد ذلك جزئيًا على استراتيجيات القائد وجزئيًا على استعداد أعضاء الفريق للتحرك خلال مقاومته الأولية نحو مرحلة من الاندماج الاجتماعي التي من شأنها تيسير أداء الفريق. فكل تلك الأمور لديها تأثيرات على العادات التي سوف نصفها في هذا الكتاب. وفي بعض النواحي، نجد أن عاداتنا تُعد بمثابة إجراءات مضادة للصعوبات التي يواجهها أشخاص مختلفون أثناء تشكيل ثقافة مشتركة وأثناء ترابطهم مع الآخرين. دعونا نتعرف على وجه التحديد على المكونات التي يتضمنها هذا النموذج.



الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة

تؤثر الممارسات القوية والفعّالة والكفء للفريق على تحقيق نتائج الأداء المرجوة تأثيرًا مباشرًا. فعندما تخوض أية شركة تحدي تحديد المهارات اللازم تطويرها من أجل تحقيق تلك الأنواع من النتائج، فإن الخيارات التي تتخذها تُعد بمثابة انعكاسات قوية لثقافة الشركة. فمواقف الشركة ونهجها حيال التعلم يوضح الكثير حول كيفية قيامها بالأعمال. وفي الوقت الحالي، في ظل تسارع وتيرة التغيير والمنافسة العالمية وتأثيرها على قدرتها على البقاء في المستقبل، فمن المحتمل أن يكون لدى الشركة استراتيجيات تعلم تعكس تأكيدًا على الأداء والكفاءة ورضا العميل والحاجة الملحة. ولكن في النهاية، يُعد التدريب على نحو أساسي بمثابة "استراتيجية للأشخاص" يتم تنفيذها من أجل:

- **الإضافة إلى كفاءات الأشخاص.** لا يُمكن للشركات أن تُضيع وقتًا ثمينًا وموارد ثمينة على أية أمور سوى المهارات التي تحتاج إليها في القوى العاملة لديها كي تتمكن من التنافس بفعالية في الأسواق وتُرضي رغبات العملاء.

- **تطوير القدرات في الأشخاص.** يتم ذلك بهدف تحسين رأس المال البشري للشركة ورفع رأس المال البشري ذلك من خلال التركيز على الوقت الحالي والمستقبل.
- **الاستثمار في المستقبل.** إن افتراض "الاستثمار" في التدريب يتمثل في أنه سوف يُجني عائدًا ويحقق نتائج حقيقية، بالإضافة إلى أنه دائم. قد تكون التحديات اليوم مختلفة إلى حد ما عن التحديات التي سوف نواجهها غدًا، ولكن العديد من المهارات التي تعلمناها اليوم سوف تُطبق في المستقبل كما هي في الوقت الحاضر.

إن نموذج الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقًا الذي نقدمه نحن في هذا الكتاب هو نموذج مطور من خلال مراعاة تلك الحقائق الخاصة بمتطلبات تعلم الأعمال المعاصرة. فاستراتيجيات التعلم التي تدفع نهج نموذجنا لتطوير مهارات الفريق تنشأ من خلال التركيز على الأداء والكفاءة ورضا العميل والحاجة الملحة. نحن نركز على تطوير مهارات الفريق وما يتطلبه الفريق لبناء علاقات مع أعضاء آخرين، مع الفريق ذاته، ومع مساهمين خارجيين. يهدف النموذج إلى تطوير القدرات في الفرق بدلاً من قدرات الأفراد في الفريق. وبالتالي، فإن استثمار التدريب في مثل تلك النتائج له أهمية وفاعلية، وذلك استنادًا إلى أهمية الدور الذي تلعبه فرق المشروعات في نجاح معظم الشركات الحديثة.

ومن المؤكد أن هذه الممارسات التسعة ليست هي كل ما سترغب فيه على الإطلاق للتعرف على كيفية بناء الفرق والعمل الجماعي. وبوضوح، فإن تحقيق مثل هذا الهدف يُعد بعيدًا على أية حال. يهدف نموذجنا إلى التوصل إلى نتائج حقيقية في الفرق الحقيقية والوقت الحقيقي.

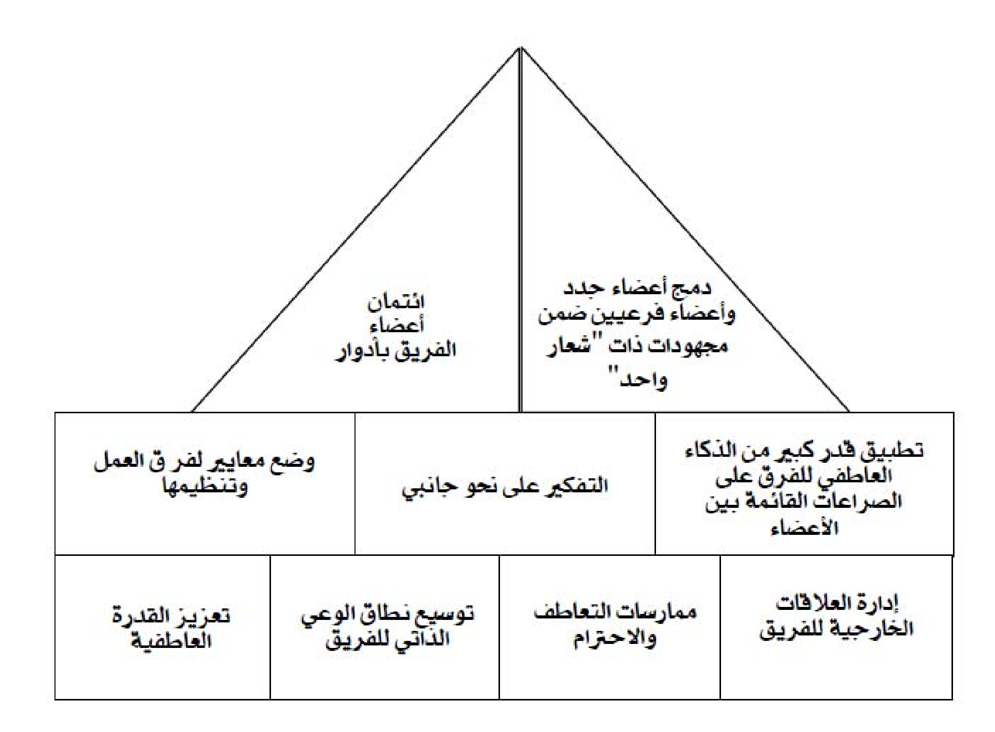
فنهجنا يُعد نهجًا واقعيًا على نحو أكبر من كونه نهجًا أكاديميًا. فهو يؤكد على تدريبات وفهم واضح بدلاً من إجراءات الاستدلال من التمثيلات القصصية. فهو يركز على عناصر فاعلية الفريق بدلاً من تقديرات الخلل الوظيفي للفريق. نحن نعلم أن الأشخاص أكثر انشغالاً في الوقت الحالي من أي وقت مضى، وأن التعلم ينبغي أن يرتبط بالمدى القصير وتطوير الأداء على الفور. لا يشمل نموذجنا أية خدع أو حيل؛ وبالفعل، فإن هذه المبادئ قد تمت تجربتها وثبتت صحتها. يتبنى نموذجنا التعليمي النهج القائل بأن هناك قدر كبير

من القيمة في تعزيز قائمة مختصرة ومستهدفة من مهارات العمل الضرورية للغاية، التي بإمكان الأعضاء تعلمها وتطبيقها مع فهم أنه "إذا اكتسبت هذه الكفاءات، فإنني أسير على الطريق الصحيح للانطلاق نحو تحقيق نجاح فريقي ولدي فاعلية شخصية في إعداد الفريق."

نحن نرتكز على شكل هرمي لشرح جوهر النموذج. فالأهرامات لديها "قوة ثابتة". وتمامًا مثل أبو الهول وأهرامات أخرى التي ظلت صامدة على مدار أعوام وأعوام، فإن المهارات المُتضمنة في نموذجنا لن تُصبح قديمة طالما أن الأشخاص يعملون معًا في إعدادات الفرق. علاوة على ذلك، فإن هناك عملية ينطوي عليها هيكل الهرم، بحيث تشكل الطبقة السفلى القاعدة الأساسية والطبقة الثانية تُبنى على القاعدة الأساسية والمستوى الأصغر يأتي في الأعلى، بحيث يتم وضع الصخور الأخيرة للهيكل، لتوصل بدورها نوعًا من التأثير التراكمي والمتقدم. بالإضافة إلى ذلك، فمن خلال الأجزاء التسع من الهيكل، يُقدم الشكل الهرمي شعورًا بالتماثل للنموذج، ليتجه من أربعة إلى ثلاثة إلى اثنين عند مقدمة الهرم، حيث يتم تحقيق ارتفاعات جديدة! تحتاج النماذج إلى تماثل أيضًا، لنقل الشعور بالنظام والمنطقية.

يُوضح الشكل 2 نموذج الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقًا على نحو بياني.

الشكل رقم (2): الممارسات التسعة للحصول على فرق رائعة حقًا



إن السلوكيات التي ندعو إليها بحاجة لأن يتم تنفيذها على نحو متكرر ومستمر، بحيث تكون راسخة في ثقافة الفريق، لتكافئ الأعضاء وتدعمهم (والفريق ذاته) في سعيهم لتحقيق أهداف المشروع، وتُصبح طبيعة ثانية تقريبًا للفرق. وبالفعل، فإنه عندما تُصبح تلك المهارات بمثابة ممارسات متكررة للفريق، فإن التأثيرات الإيجابية المرجوة سوف تُصبح أكثر قوة.

وعن عمد، لا يوجد هناك أية حدود صعبة بين الممارسات التسعة التي ندعو إليها. يُقدم ذلك الشعور بأن الممارسة الواحدة تندمج بسهولة مع الممارسات الأخرى. وبالفعل، فإنه أثناء قراءتك لشرحنا للممارسات المختلفة، فإنك سوف تلاحظ تكرارات واضحة وتداخل فيما بينهم. فالنموذج الذي نُقدمه هو نموذج مُدمج وقائم على ذاته، كما أن تطور المهارات في الممارسة الواحدة تُعزز المجهودات المبذولة لتطوير المهارات في الممارسة

الأخرى. نحن نرى ذلك التداخل الأساسي بين الممارسات باعتباره نقطة قـوة لنموذجنـا. فممارسـاتنا تعمـل معًا – وليس على عكس أعضاء أي فريق فعال. فكـل ممارسـة تُعـد مميـزة ولـديها صـفات فرديـة خاصـة ومحددة، تمامًا مثلما هو الحال مع كل عضو من أعضاء الفريق. ولكن جـوهر الفريـق يتمثـل في الكيانـات الفردية التي تكمل بعضها البعض، وتؤدي إلى كون النموذج "واحدًا". فممارساتنا لديها القـدرة عـلى خلـق تفاعل متبادل ذو قيمة كبيرة ضمن الفريق من شأنه زيادة فاعلية المجموعة بأكملها عندما يجتمع الأفـراد مع بعضهم البعض.



الممارسة الفعّالة رقم 1 :

تعزيز القدرة العاطفية

بينما يُعد الحصول على موارد مادية للقيام بالعمل أمرًا مهمًا، فإنه من المهم أيضًا الحصول على الموارد للتعامل مع العواطف ضمن الفريق ...

- إليزابيث كريستين ستابس

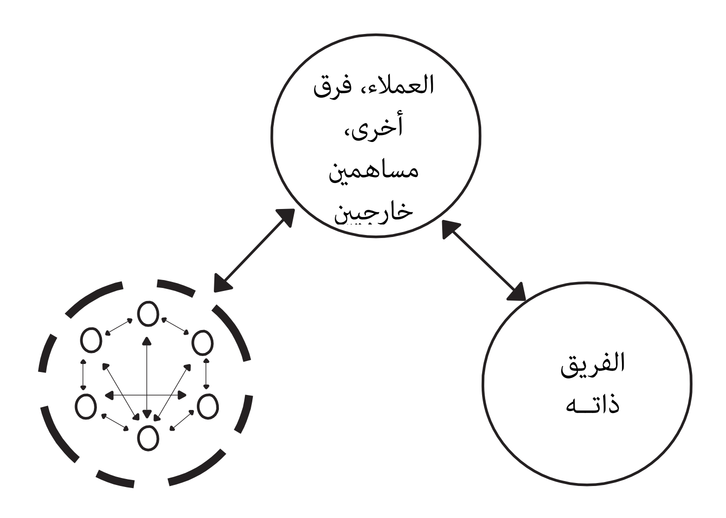
تعمل مهارات العلاقات السامية على دفع فاعلية الفريق. فهذه الحقيقة البديهية تُعد رئيسية وشاملة تمامًا مثل أية حقيقة أخرى متعلقة بعلم النفس التنظيمي. فأي شخص قد شارك في أي وقت من الأوقات في أي نوع من المشروعات الجماعية ضمن أية شركة يعرف أن فرص النجاح والمعنويات تزداد عندما يكون هناك علاقة جيدة بين أعضاء الفريق

بعضهم البعض. وعلى النقيض، فمن الممكن أن تتراجع الفرق عندما تغيب مهارات العلاقات بين الأعضاء أو تكون معيبة أو مهدرة أو غير قائمة على أساس الثقة أو غير متزامنة على أية نحو مجدٍ.

دعونا نبدأ من خلال كوننا محددين للغاية. تُعد العلاقات ذات أهمية واضحة للغاية فيما يتعلق بالفرق الفعّالة، لذلك كيف يُمكن لتلك العلاقات أن تتشكل وتقوى؟ علام أية مهارات لعلاقات الفريق التي ينبغي التركيز عليها؟ فالحقيقة تتمثل في أن هناك ثلاث مجموعات من العلاقات المترابطة ذات الصلة بالأداء البارز حقًا ضمن فرق المشروعات التنظيمية:

- **علاقات الأعضاء مع بعضهم البعض داخل سياق الفريق** (وبمعنى آخر، ضمن سياق أسباب وجود الفريق، وأغراضه وأهدافه). يتضمن ذلك علاقة الأعضاء بقائد الفريق.
- **علاقة الأعضاء وعلاقة قادة الفريق بالفريق ذاته**، حيال الفريق بأكمله بدلاً من الأفراد المُكونة له. فتطوير هذه العلاقة وإدارتها والحفاظ عليها حيال الفريق ذاته يتطلب فهمًا وقبولاً لهوية المجموعة.
- **علاقات الفريق بالمجموعات الخارجية**، مثل العملاء أو الموردين أو العديد من المساهمين.

الشكل رقم (3): علاقات الفريق



هل يوجد هناك ترتيب للأولويـات لتلـك العلاقـات المترابطـة الثلاثـة؟ هـل تُعـد إحـداها أهـم مـن الأخرتين؟ الإجابة هي أن كافة العلاقات مهمة، في ذات الوقت وعلى الدوام. ولكن الفرق بحاجة لأن يكـون لديها القدرة على تحديد الزمن الذي تحتاج إليـه علاقـة محـددة لمعظـم الاهـتمام. تُعـد العلاقـات بمثابـة ظواهر عاطفية، كما أن إدارة العلاقات ضمن أي فريق تُعد بمثابة مهارة عاطفية. فالعمل الجماعي يتطلب المرونة العاطفية للتكيف مع أولويات العلاقـات للعمـل ضـمن مجهـود جماعـي، وذلـك حسـب الظـروف المختلفة. وفي حقيقة الأمر، فإن الفريق ذاته بحاجة لتطوير "ذكاء عـاطفي". فـالفرق بحاجـة لبنـاء القـدرة على أن تكون ذكية بشأن الجوانب العاطفية الخاصة بإدارة علاقاتها الضرورية والمترابطة.

وبناءً على إصدارات دانييل جولمان وآخرين وأعمالهم التي تناولت الذكاء العـاطفي، فـالآن هنـاك قبـول واسع النطاق على مسألة أن الأشخاص الذين يُظهرون مجموعة محددة من القدرات العاطفيـة يتقـدمون عـلى نحو أكبر في مهنهم ويُعتبرون أكثر نجاحًا فيما يتعلق بأدوارهم الاجتماعية (على سبيل المثال، باعتبارهم شركاء في علاقات أو آباء أو أصدقاء أو أعضاء بالمجتمع) مقارنة بهؤلاء الذين يتمتعون بمستويات أقل من تلـك القـدرات.

فنموذج جولمان حول الذكاء العاطفي يُحدد أربعة أجزاء، من شأنها أن تعكس السلوكيات التي توضح مهارات الوعي والإدارة التي تنطبق على الفرد وعلى الآخرين.

وعلى الرغم من نتائج إظهار نسبة مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى الأفراد وقادة بالشركات، فإن مفهوم الفريق أو المجموعة الذي لديه مستويات أعلى أو أقل من الذكاء العاطفي يُعد مفهومًا جديدًا نسبيًا. فهناك قدر متزايد من الأبحاث التي توضح أن تلك المجموعات ليس بإمكانها التعبير عن الذكاء العاطفي فحسب، بل عندما تُظهر ذلك الذكاء العاطفي، فإن أدائها يكون أكثر نجاحًا.

الشكل رقم **4**: جوانب رئيسية لنموذج جولمان للذكاء العاطفي

	العلاقة	الذات
الوعي	مشاركة وجدانية وعي تنظيمي توجيه الخدمات الوعي بالأحداث "السياسية الحالية"	إدراك الذات عاطفياً تقدير الذات بدقة معتقدات وقيم أساسية معروفة ثقة بالنفس
إدارة	إدارة النزاع بناء علاقات عملية تطوير القدرات في الآخرين التأثير دافع التغيير	إدارة الضغوط التحكم في الذات الدافع للإنجاز التكيف التفاؤل

عرض ستيفن بي وولف وفانيسا أرك دروسكات، ضمن مقالتهم المنشورة في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business Review، عوامل من شأنها دفع نجاح الفرق بشركة IDEO، وهي شركة رائدة في مجال التصميم الصناعي.

كيف تتمكن شركة IDEO من ضمان أن فريقها يُواصل إنتاج المنتجات الأكثر إبداعًا وابتكارًا في ظل مهلة زمنية مشددة وضغوط ميزانية مكثفة؟ يأتي ذلك من خلال التركيز على الذكاء العاطفي لفرقها – ذلك المزيج القوي من مهارات إدارة الذات والقدرة على التواصل على نحو جيد مع الآخرين.

فقد ذكروا بعض الأمثلة على الذكاء العاطفي بالعمل لدى شركة IDEO.

- لاحظ قائد مشروع إحباط أحد المصممين حيال قرار تسويقي وبدأ النقاش للتوصل إلى حل للمشكلة.
- خلال جلسات العصف الذهني، قام المشاركون بإلقاء ألعابًا لينة على زملائهم في حالة ما إذا أصدروا أحكامًا مسبقة على الأفكار.
- يُقيم الفريق بانتظام نقاط القوة التي تتسم بها المجموعة ونقاط الضعف وأنماط التفاعل.

وخلال بحثها عن أطروحة رسالة الدكتوراه الخاصة بها بجامعة كيس ويسترن، وجدت إليزابيث كريستين ستابس أنه كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي لقائد الفريق ومعايير الذكاء العاطفي للفريق ذاته. علاوة على ذلك، أكدت دراساتها على أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يؤثر مستوى الكفاءة العاطفية لدى الفريق وأدائه خلال تطوير ما أشار إليه دروسكات ووولف باسم معايير المجموعة ذات الكفاءة العاطفية. وبالتالي، فمن المحتمل أن يؤثر الذكاء العاطفي للقائد على كيفية تطوير المجموعات للقدرة العاطفية.

وبالفعل، فإن "الذكاء العاطفي للفريق" يتم توجيهه جزئيًا من خلال تطوير كل من الكفاءات العاطفية وتطبيقها من قبل قادة الفريق والأعضاء الأفراد بالفريق. ولكن الحقيقة هي أن الفرق ذات قادة وأعضاء يتمتعون بذكاء عاطفي ليست هي الفرق التي تُظهر ذكاء عاطفي باعتبارها مجموعات. فأساس تحول مهارات الذكاء العاطفي للأفراد إلى مهارات ذكاء عاطفي للفريق يُعد أمرًا اختياريًا، على نحو جزئي. فالأمر يكمن في الرغبة – من المحتمل بالإضافة إلى نوع من الاستسلام العاطفي – لهيكلة الأمور من منظور الفريق وليس من محض المصلحة الشخصية. فأساس تطبيق مهارات الذكاء العاطفي للأفراد على فريق ينتمي إليه الفرد، يتضمن التحول من التركيز على المهارات التي تُعزز الوعي وإدارة الذات والآخرين، إلى مهارات من شأنها تعزيز الوعي وإدارة "ذات" الفريق وذات الآخرين. فهي القدرة على إظهار الإيثار و"الاتحاد" مع الفريق التي

تحدثنا عنها في المقدمة. فذلك النوع من السلوك يُعد هو جوهر ما يحتاج الفريق للقيام بـه لبنـاء قدرتـه العاطفية.

راجع أمثلة الحالة التالية:

مثال حالة

شكّل قسم علم النفس بإحدى الجامعات لجنة مكونة من ثمانية أعضاء لإجـراء إصـلاحات منهجيـة، قائمة على آراء الطلاب التي تذكر أن المنهج قديم ولا يتضمن المزيد من التفكير المعاصر حول ما هو جديـد من الاختبارات والاتجاهات النفسية والمناهج المبتكرة حيال العلاج النفسي للفـرد والمجموعـة. فكـل عضـو من الأعضاء الثمانية المُخولين بمشروع اللجنة من قبل رئيس القسم، حاصل على شهادة الدكتوراه في مجـال علم النفس. وعلى نحو فردي، فـإن كـل عضـو مـن أعضـاء اللجنـة لديـه ذكـاء عـاطفي عـالي فـيما يتعلـق بالتفاعلات مع الطلاب وعملاء العلاج النفسي (فكل عضو من الأعضاء يُقدم استشـارات خاصـة بـالمجتمع). وفي حالة قياس الأفراد كل على حده، فإننا سوف نجد أن نسبة الذكاء العاطفي الكلية للمجموعـة مُرتفعـة على نحو فائق للغاية. ولكن الفريق المُشكل لاستكمال مشروع إصلاح المنهج لم يُطور قط أي ذكاء عـاطفي بذاته. فأعضاء الفريق لم يُطبقوا على الإطلاق تلك المهارات على الفريـق. وبالتـالي، فـإن اللجنـة سريعًـا مـا تحولت إلى مجموعة غير ذات كفاءة على الإطلاق.

فالعقبة التي واجهت الأعضاء لتطبيق ذكائهم العاطفي الفردي ضـمن هـذا المشروع قـد اشـتملت على مقاومة لاتباع مجهـودات الفريـق لتنفيـذ التغيـير. فالأسـاتذة الـدائمون قـاموا للغايـة فكـرة تقـديم توصيات لأية اختلافات أساسية فيما يتعلق بالمنهج المستقبلي، حيث من المحتمـل أن يكـون ذلـك نتيجـة لأنهم شعروا بالتهديد من خلال حقيقة أن أية مناهج جديدة قد تأتي خارج نطاق خبراتهم. وعليـه، فقـد انقسم الأعضاء إلى أقسام، واتخذوا مواقف صلبة ضد بعضهم الـبعض، ليتمسـك كـل مـنهم بفكرتـه، وفي النهاية فقدوا تركيزهم على الهدف المُحدد للفريق. أما عن الأساتذة الأصغر سنًا والمـؤقتين ضـمن اللجنـة قد بدأوا في نهاية الأمر في الانسـحاب بطـاقتهم والتـزامهم حيـال الفريـق، لـيروا أن اللجنـة تُهـدر وقـتهم

وغير ذات جدوى. أما عن القائد، الذي تحيز على نحو أكبر لجانب الأساتذة الدائمين، قام بمحاولات من دون مبالاة لحل النزاعات التي قللت من فاعلية المجموعة، ولكنه بدا عاملاً واضحًا في ذلك القصور الذي شهده الفريق، لأن النتيجة الحادثة – وهي عدم التغيير – هي ما قد سعى إليها. وفي النهاية، انحلت اللجنة عقب استقالة نصف أعضائها من المجموعة وهم في حالة من النفور.

لم يتمتع هذا الفريق بالكفاءة الوظيفية ليس بسبب أن الأعضاء لم يكن لديهم ذكاء عاطفي، ولكن لأنهم لم يُطبقوا ذكائهم العاطفي حيال بعضهم البعض، وحيال الفريق ذاته وعملاء الفريق - حيث ركز الآخرون بالجامعة على الشئون الأكاديمية وتطوير المنهج الدراسي، بالإضافة إلى الطلاب الحاليين والمستقبليين بالقسم. لم يتمكن أعضاء اللجنة من بناء قدرة عاطفية للمجموعة التي انضموا إليها. فقد تحول الأمر إلى أنه بدلاً من ممارسة الذكاء العاطفي في اللجنة بأكملها، احتفظ الأعضاء بمهاراتهم في بناء العلاقات للأقسام التي نشأت فيما بعد وكانت لديها دوافعها الذاتية. فالفريق لم يتوحد قط نتيجة لسيادة المواقف الذاتية الخاصة. وتمامًا مثلما نصت عليه الأقوال المأثورة Bhagvad Gita sutra التي ذكرناها في المقدمة السابقة، فإن الأعضاء قد أظهروا الغطرسة والرغبات الشخصية التي تُميز حالة الانفصال التي كانوا عليها. أما عن مهارات الذكاء العاطفي الجماعية، فلم يُلق لها بالاً وذلك في مقابل التأكيد على حفظ الذات. بينما أن الحصول على ذكاء عاطفي عالٍ بين القادة وأعضاء الفريق يُعد بمثابة نقطة بدء مفيدة للغاية، فإن أي فريق لا يُمكنه أن يتسم بالذكاء العاطفي سوى عندما يقوم كافة أعضاء الفريق بتطبيق كفاءات العلاقات على كافة الأعضاء الآخرين بالفريق، وعلى الفريق ذاته وعلى عملاء الفريق أيضًا.

دعنا ننظر إلى الاختلاف في مدى فاعلية الفريق الذي يُطبق مهارات الذكاء العاطفي على عضو آخر، وعلى الفريق ذاته، بهدف تعزيز التناغم الكلي للفريق وفاعليته، كما هو مُوضح في مثال الحالة التالي.

مثال حالة

طُلب من أحد الفرق المُخصصة لكتابة مقترحات العروض تغيير مخطط المقترح الذي كـانوا يعملـون من خلاله في قسم واحد، وذلك نتيجة لوجهة نظر المدير التنفيذي للمبيعات الـذي يـرى أن هنـاك حاجـة لإضافة محتوى إضافي لخوض المنافسة. وبينما أن المحتوى الإضافي ليس مطلوبًا عـلى وجـه التحديـد ضـمن طلب العروض الخاص بالعميل، فإن المدير التنفيذي للمبيعات يعتقد أن هذا القسـم هـو المكـان الأفضـل لتقديم معلومات تنافسية مهمة.

وعليه، فقد تفاجئت العضوة التي وضعت مخطط المقترح باقتراح مدير المبيعـات. فمـدير المبيعـات ليس جزءًا من الفريق، ولن يكون له سوى دور ضئيل في الكتابة الفعلية للمقترح ذاته. ومـن ثـم، عارضـت هذه الفكرة زعمًا منها أنها تشعر بالقلق لأن هذا القسم لديه متطلبات محـددة في طلـب العـروض الـذي ينبغي تناوله، كما أن مساحة المقترح مُحددة للغاية. وعبرت عن خوفها من أن الاتجاه الجديد لهذا القسـم سوف يقلل من المحتوى الذي ينبغي أن يتوافق مع متطلبات طلب العروض.

قرأ أعضاء فريق المُقترح رد فعلها العاطفي، الذي اعتبروه مدفوعًا بأنه بمثابة "فخر بملكية" المخطـط التي وضعته. استمع الأعضاء لاعتراضاتها، ولكنهم لاحظوا أن الأمر دفاعي قائم على اهتزاز فخرها بالمخطط الذي وضعته والذي ينبغي تغييره لاحقًا. علاوة على ذلك، شعر الأعضـاء بأنهـا لا تشـعر بالراحـة العاطفيـة حيال حقيقة أن ذلك المدير التنفيذي قد رأى مخططها أنه أقل من المثالي ويفتقـر إلى عنـاصر اسـتراتيجية. وبمجرد إجراء الأعضاء الآخرين بالفريق لذلك التقييم العـاطفي، أشـاد العديـد مـنهم بمخططهـا والمجهـود الذي بذلته لوضعه. واستخدموا المرح القصصي لتبادل مواقف أخرى عندما قام المدير التنفيذي ذاته بتغيير عملهم الجاد في الدقيقة الأخيرة. وبناء على شعورها بدعم الفريق وتفهمه، وسـماع كيـف أن هـذه الأنـواع من التدخلات قد تحدث باستمرار من قبل المديرين الأعـلى وأنـه لا ينبغـي حملهـا عـلى محمـل شـخصي، شاركت المسئولة عن مخطط المقترح في المجهودات المبذولة لتعديل المخطط لملاءمة التغيير المُقترح.

هناك قدر كبير من الصحة في هـذه الحكمـة الرئيسـية حـول المجموعـات: فقـوتهم لا تُقـاس سـوى بأضعف رابط بينهم. وفي حالة تفسير هذه الحكمة من ناحية الذكاء العاطفي، فإننا نجد أنها تنص على أن المجموعات الفعّالة تفهم أنه عندما يشعر العضو الفرد بعدم الراحة أو أنه لا يتوافق مع معايير المجموعـة أو أنشطتها، فإنه يكون من الأفضل تناول المشكلة وعلى الفور. فالأمر يُعد أقل من التركيز على حل "نقطـة الضعف" عوضًا عن حـل مسـألة الافتقـار إلى التوافـق مـع معـايير الفريـق وتوقعاتـه وعملياتـه وأنشـطته وأهدافه. وكثيرًا ما يُمكن حل نقاط الضعف الفنية من خلال التوجيه أو التدريب أو إضافة خبرات جديـدة للفريق. فالأمور العاطفية تمثل معظم المشكلات التي يواجهها الفريـق، وكثـيرًا مـا تكـون في هيئـة انعـدام التزامن مع عمليات المجموعة. فإذا كان هناك عضو في الفريق في حالة عدم توافق أو تزامن مـع الآخـرين لأي سبب من الأسباب، فحينها سيكون من المؤكد أن فاعلية الفريق سوف تتأثر بالسلب. وبالتـالي، ينبغـي أن تواجه تفاعلات الفريق التفاعلات العاطفية للأعضاء أفـراد الفريـق والتـي قـد تـؤدي بـدورها إلى هـدم ترابط الفريق. وفي بعض الأوقات، من الممكن للفرق أن تُطور فاعلية المجموعة من خـلال إظهـار علاقـات الذكاء العاطفي والمهارات الإدارية نحو أفراد معينين ضمن الفريق. يُعد ذلك أمرًا وثيـق الصـلة عـلى وجـه التحديد بالتدخلات التي من المحتمل أن تُعزز إنتاجية الفريق وتحافظ على مسار المشروع.

تبذل الفرق الفعّالة جهدًا لقياس درجة العاطفة الجماعية لديها، ومن ثم تتفاعـل حيالهـا. كيـف يتم ذلك، عندما يتكون الفريق من أفراد؟ تتضمن الطريقة على مشكلات وقضـايا هيكليـة ومناقشـات ناتجة حول سياق المجموعة، وليس حـول أي شـخص فـردي مـن أعضـاء الفريـق. وفي بعـض الأوقـات، يتمثل التحدي في انصراف التركيز عن محتوى محدد يجري النظر فيه (على سبيل المثال، بيان أو تقريـر أو خطاب مراسلات للفريق) أو ما يتبادله أي عضـو مـن أعضـاء الفريـق لفظيًـا ضـمن الفريـق. وعـلى الجانب الآخر، ينصب التركيز على تقيـيم مشـاعر المجموعـة ذاتهـا. وعليـه، يـتم الـتحكم في اعتبـارات المجموعة؛ حيث يرى أعضاء الفريق أنفسهم أن الفريق ذاتـه يُعـد بمثابـة كيـان حـي ومتحـرك ولديـه

حرارة عاطفية. وبافتراض هذا النموذج، فإن التفاعلات ضمن الفريق الفعال تتغير من بيانات مثل:

- إنني مُتحير لما أسمعه، وأعتقد أننا بحاجة لأخذ التالي في الاعتبار؛ إلى
- يبدو أن هناك بعض القلق في المجموعة، ويؤدي ذلك بالطبع إلى إحباطنا.

أو:

- إنني أواجه صعوبة في فهم السبب الرئيسي لهذه المشكلة؛ إلى
- لا يبدو أن الفريق يصل إلى السبب الرئيسي لهذه المشكلة؛ دعونا نقيم ما سنواجهه.

لقد تم استبدال الجُمل التي تبدأ بلفظة "أنا" بتلك التي تبدأ بلفظة "الفريق" أو "نحن". إن حـدوث أي تغيير طفيف في نهج التواصل يُعزز من هوية الفريق، ويجمع الفريق بأكمله معًا باعتباره كيـان واحـد بذاته، وليس مجموعة من الأعضاء الأفراد ذوي نطاق واسع من الخلفيات ووجهات النظر. فالعبارات التـي تبدأ بلفظة "أنا" تؤكد على وجود حاجة لمساعدة المتحدث على الفهم، ولكـن العبـارات التـي تبـدأ بلفظـة "نحن" و"الفريق" تساعد على تعريف المجموعة وتصب تركيز الفريق عـلى مسـاعدة المجموعـة باعتبارهـا كيان واحد كلي.

يُوضح مثال الحالة هذه النقطة:

مثال حالة

اجتمع فريق تكنولوجيا المعلومات لمشروع عميل من جهة حكومية لمراجعة ومناقشـة بيانـات ردود الفعل التي تم جمعها عن طريق دراسـة استقصـائية روتينيـة وكـان يتكـون الفريـق المجتمـع مـن رئـيس الفريق وثلاثة نواب مفوضون لهم دور أساسي لتسـيير أعـمال العميـل. وجـاءت النتـائج في المجمـل رائعـة للغاية باستئناس شكاوي مقدمة أن هناك مستخدمين لا يستطيعون الدخول إلى حسابات البريد الالكـتروني الخاص بهم عن بعد. عند سماع هذه الشكوى في أثنـاء انعقـاد اجـتماع الجـودة يتخـذ مهنـدس الشـبكات المسئول عن هذه الجزئية والذي يعمل تحـت احـد النـواب موقفـاً دفاعيـاً ويعـبس وجهـه. ويكـون هـذا

بسبب تصميمه انه ليس على خطأ وأنه قام بتأدية مهمته بالشكل الصحيح ولكن هناك عوامل أخرى خارجة عن إرادته مما يمنعه عن تقديم الخدمة في الشكل المثالي وسيظهر شعوره بالإحباط جلياً من خلال لغة جسده ويجب على الفريق أن يتفهم حالة شعوره بالهجوم عليه وبدلاً من توجيه الشكوى أو مسائلته هو متفرداً عن أدائه يفضل أن يتم توجيه الشكوى إلى كل أقسام الفريق بإعلان "أن لدينا كلنا مشكلة" وبهذا يصبح التركيز على الفريق ككل، كنظام واحد متكامل ومتواصل مع بعضه البعض ولهذا يجب توجيه أي مشكلة تم التعرف عليها أو تلقيها إلى الفريق ككل بأقسامه وليس فقط شخصاً واحداً كما وضحنا الآن انه بعدم استهداف المهندس المختص عن الشبكات والاتصال عن بعد وبتوجيه هذه المشكلة للفريق كله والذين قاموا بتكوين مجموعة مخصصة لإيجاد حل لهذه المشكلة وتتكون هذه المجموعة من ممثلين من كل الأقسام.

تعمل التفاعلية في المضمون على إبقاء مسافة مناسبة بعيداً عن إلقاء اللوم على شخص واحد أو نائب من النواب بسبب مشكلة ما، وفوق هذا فهي تدعم وتعزز من احد المعايير المهمة لأي فريق وهي المسئولية المشتركة عن الأداء المبذول ونقوم بهذا عن طريق إعلان أن المشكلة مشكلة الفريق كله وأن على الكل المشاركة في إيجاد حل لها. وبهذا يتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض من أجل إيجاد الحل وتعزيز وتدعيم هوية الفريق وبهذا يصبحون كتلة واحدة ويتجنبون النزاعات الداخلية فيختلفون ويتفرقون مما يزعزع استقرار وتماسك الفريق. ليس هذا فقط بل جعل أمر إيجاد الحل جماعياً يساعد على خلق جو نفسي خالٍ من إلقاء اللوم ويعمل فقط على الخروج بحل جماعي مثمر.

لا يكتفي المثال السابق بالإشارة إلى مهارات الوعي النفسي والعلاقات الإدارية الجيدة لأفراد الفريق بل أيضاً يقوم بعرض هذه على أرض الواقع في أثناء استغلال هذه المهارات هذه الكفاءات في عملية إيجاد الحلول للمشاكل المعروضة. الأمر سلس وبسيط الفريق لديه عميل وهذا العميل لديه مشكلة، إذاً فهذه المشكلة هي مشكلة الفريق ومن أجلها يتم القيام بعمليات إيجاد الحلول ويجتمع ممثل من كل قسم من أقسام الفريق لأجل هذا ويكون هذا نابعاً من تفهم أن المشروع نتاج عمل جماعي من كل أعضاء الفريق . لا

يصبح الفريق قلقاً بسبب أن هناك عضواً من أعضائه قد تم إلقاء اللوم عليه بسبب مشكلة بل بسبب أن العميل غير راضٍ عن أداء الفريق. كلما زادت المقدرة النفسية للفريق كلما أدى هذا إلى استجابة أسرع للعميل. ولهذا يجب على أعضاء الفريق توجيه مهاراتهم في تكوين العلاقات على بعضهم البعض بالاستدلال على علاقاتهم بالعملاء ومن خلال ذلك فيتم تغطية المحاور الثلاثة المتداخلة التي تخص علاقة الفريق الموجودة بين أعضاء الفريق وبين الفريق ككل وبين الفريق والعميل.

تلخيص

يعتبر مبدأ الذكاء الانفعالي في الفريق كشيء جديد على الرغم من التقبل الواسع والاتفاق على مدى قيمته للقادة والأفراد.ولكن ما يميز الفرق الناجحة والأكثر فاعلية هي تلك الفرق القادرة على بناء مقدرة نفسية على خلق علاقات صحية بين أعضائه.

ويرتبط بناء هذه المقدرة النفسية ارتباطاً وثيقاً بفهمك لمبادئ الذكاء الانفعالي وتطبيقها على الفريق ويعتبر الأفراد الذين يمتلكون الذكاء الانفعالي ولكن لا يستغلونه لصالح الفريق كخطر داهم على الكيان.

يجب على الفرق التركيز على هذه العلاقات المترابطة:

1- علاقة الأعضاء ببعضهم البعض
2- علاقة الأعضاء بالفريق
3- علاقة الفريق بالعملاء الخارجين

يجب على الفرق أن تتفهم جيداً كيف يمكن بناء عمليات الذكاء الانفعالي لتحقيق متطلبات الفريق من أجل خلق علاقات جيدة مع العملاء الخارجين. ويجب عليهم إظهار هذه الكفاءات لبعضهم البعض التي تعرف بالذكاء الانفعالي، على سبيل المثال:

- الوعي الوجداني
- التقييم الذاتي الدقيق
- المعتقدات والقيم الأساسية المعروفة

- الثقة بالنفس

ويجب أيضاً إظهار مهارات الإدارة الذاتية مثل:

- إدارة التوتر
- التحكم في النفس
- العمل الجاد من أجل الوصول للهدف
- التكيف
- التفاؤل

كما يجب عليهم إظهار التعاطف والوعي المنظمي وحرصهم على الخدمة بجانب وعيهم للأحداث السياسية الجارية. وأخيراً عليهم أن يظهروا بوضوح مهارات إدارة العلاقات:

- فض النزاعات
- بناء علاقات فعالة
- تطوير إمكانيات الآخرين
- التأثير
- أن يكون الحافز للتغيير



الممارسة الفعّالة رقم 2:

توسيع نطاق الوعي الذاتي للفريق

تلك اللحظات الأخيرة هي ما تجعلني أظل مؤمناً في ألعاب الشيطان"

مدونـه NHL.com

مبنى إدارة النزاعات له دور فعال في تطوير روابط إمكانيات الفرق الفعّالة التي لديها هوية. عندما يكون للفريق هوية فإن أعضاء الفريق وعملاء الفريق يكونـوا قـادرين عـلى الارتبـاط بشـكل أكـبر بكيـان الفريق نفسه. تتحدد هوية الفريق من خلال اسمه (إذا كان لديه) أو عن طريق الهويات الفردية لأعضـاء الفريق الذين يشكلون ذلك من قبل الجوانب التالية التي تعكس شخصية الفريق وهى:

- مهمتها المشتركة.
- القيم والمعايير التي تنبع من هذه القيم.
- الكفاءات والقوة.
- تصور هؤلاء الذين يتفاعلون مع ذلك.

كيف يمكن لفريق بناء هوية؟ يرتبط الجواب مباشرة في تطوير الإجراءات التي تبني الوعي الذاتي للفريق. وفي الواقع، من خلال تكريس الوقت والموارد والاهتمام وأنشطة القادة لدعم بناء هوية الفريق. والجدير بالذكر، أن الفرق القادرة على إنشاء هوية خاصة بها هو شيء مماثل لعملية تنمية هوية الأفراد، يبنى الفريق إحساسه الذاتي حول تصورات مشتركة بين أعضاء الفريق بأن المجموعة نفسها منفصلة ولها كيان منفصل، فيما يتعلق بهذا الجزء، فإن طريقة تكوين الفريق تبدو أسهل حينما ينتمي الأفراد إلى المجموعة حيث أنهم يستمدون جزء من شخصيتهم لتكوين المجموعة على الأقل. لو كان أحد ينتمي للفريق سوف يساعد في تكوين هوية الفرد فمن المنطقي أن هوية الفريق هو أيضا وظيفة من تصورات أعضاء الفريق المشترك لما يعنى الفريق لهم. وبهذه الطريقة، فإن أفراد الأعضاء يقودون هوية الفريق عن طريق تطوير حسهم الذاتي على أساس مشاركتهم في نشاط المجموعة والغرض من توسيع نطاق الوعي الذاتي للفريق يرتبط بالاتصال الأساسي مع الأفراد الذي يأملون في كسب خبرة جيدة مع المجموعة.

ولكن أهم العوامل البارزة في قدرة الفريق على بناء الشعور بالذات ليست العلاج الديناميكي النفسي بل هم أكثر إدراك ويفكرون في نطاق واسع ومتفانون من أجل بناء أنشطة الوعي الذاتي، فإنها تبدأ منذ البداية في مرحلة تشكيل الفريق، وتستمر طوال تطوير المجموعة. هوية الفريق تبدأ مع تضافر جهود قادة الفرق والأعضاء الذين يفهمون قيمة تطوير فهم الغرض من الفريق وما يجعلها مجموعة متميزة. عادة ما تكون الفرق المؤثرة بشكل كبير تهدف إلى زيادة الوعي الذاتي والتي تتضمن طرق تأسيس الفريق تهدف إلى تشكيل والحفاظ على الإحساس بهوية الفريق. ونحن سنشارك كل من الطرق والتدريبات ذات الصلة ببناء الفريق التي تدعم هذه الجهود وتهدف إلى توسيع الوعي الذاتي للفريق وتشمل طرق مفيدة تهدف لبناء وتشكل الفرق.

أولاً، الفريق يحتاج إلى اسم

على الرغم من أن اسم فريق المشروع قد لا يصف بالضرورة هوية الفريق، إلا أن اسم الفريق هو شيء قيم لأن أعضاء الفريق وقادة الفريق وعملاء الفريق يكونوا قادرين على الارتباط بشكل أفضل بكيان الفريق عندما يكون هناك اسم أو علامة معينة خاصة بهم. تسمية الفريق هو شيء مشابه لإستراتيجية ترويج علامة تجارية حيث يمكن للفريق أن يشكل هويتها وبناء صدى عاطفي وعلاقات مترابطة. ومن الناحية المثالية فإنه ينبغي أن يكون أسم الفريق مطابق لمهمته وهدفه ووظيفته وعميله. والغرض من تسمية الفريق هو للتعبير عن هذه العوامل بطريقة تعزز ارتباط عاطفي لوجه العموم. ولكن الاسم يجب أن لا يكون مبتذل أو لطيف جداً ولقد رأينا صدى هائلا لتسميات بسيطة ولكنها إيجابية للفرق، مثل "رحلة" (فريق مشروع تطوير قواعد البيانات يقوم بتعديل قاعدة بيانات نظام حجز الطيران) أو "ستوديو" (مشروع لإضافة تطوير برمجيات المساحات المكتبية). أو ببساطة يمكن أن يكون الاسم هو اختصار لعنوان المشروع. والتي غالباً ما تشبه كلمة حقيقية (تنطق من قبل أعضاء الفريق بـ تيستى"سريع الغضب" لخدمات المثلث لتحسين التكنولوجيا). فريق نيو جيرسى لهوكي الجليد ومشجعيهم وتستند هويتهم على تصور مشترك أن " الهوكي الشيطانى" يعني العمل الشاق وإنتهازية تسجيل الهدف واللعب الدفاعي وإحراز الهدف العظيم. ويدور صدى المجموعة بجانب اسمها حول ميزات الفريق والخصائص التي تأثر على جوهر الفريق.

مسمى الفريق هو أقل أهمية من منظور ما يعنيه الاسم في حد ذاته وأعضائه ومكوناته. ولكن الفرق يجب أن يكون لديها أسم لأن هذا هو الشرط لبناء فعال للفريق.

تطوير بيان المهمة

إن تطوير بيان مهمة الفريق في وقت مبكر هو تدريب مفيد لعملية تشكيل ومساعدة الفريق لتوضيح الغرض منه وأهدافه المشتركة. ويجب أن يكون البيان واضح وموجز ومفهوم. وأيضاً يجب أن تكون تصريحات الفريق موجهه نحو النتائج وليست موجهه نحو العمليات. كما أنها تتضمن عوامل العميل والتي تعبر عن ما يقدمه الفريق. ويتم ربط

مهمة الفريق بشكل كامل بمفهوم إنه ليس موجود لنفسه ولكن لخدمة بعض العملاء الخارجيين أو المحليين.

بيان مهمة الفريق يمكن أن تكون بسيطة مثل جملة واحدة طويلة وينبغي أن لا تكون أطول من ثلاثة بيانات. ومجدداً، كلما كان بيان مهمة الفريق موجزاً كلما كان أفضل. وينبغي أن تشمل على عوامل هدف الفريق وهيكله ومسئوليته وعضويته.

إن مناقشة صياغة بيان مهمة الفريق يجب أن تجمع أفكار وترشد الفريق لجميع الأنشطة التي يسعى لها الفريق. ونحن نشجع الفرق لتطوير بيان مهمتهم مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- لماذا هذا الفريق ضروري؟
- ما هي الأهداف التي تقود جهود الفريق؟
- من المستفيد من العمل الفعال من قبل الفريق؟
- ما هي معايير التميز في الأداء التي يجب على الفريق أن يطمح لها؟
- ما هي الإجراءات (الأفعال) التي تمثل الغرض من الفريق؟

الفعل الحقيقي يجب أن يركز على جوهر أفعال الفريق، على سبيل المثال، إذا كان هذا الفريق هو مزود الخدمة، فإن "يوفر" أو "يسلم" قد تكون الأفعال المنطقية التي يمكن إدراجها في بيان المهمة. وإذا كان فريق بحث، فإن الأفعال مثل "يستكشف" و"يحقق" أو ببساطة "إجراء الأبحاث الرائدة" يمكن أن يحقق المهمة بشكل أفضل. وإذا كان الفريق يشارك في وظائف الإدارة، فإن أفعال بيانات المهمة قد تشتمل على "تدير" أو"تخطط" أو "تنظيم".

إن تطوير بيان مهمة الفريق هو مطلب أساسي لمشروع الفريق وليس شيء اختياري. يجب تطوير هذه البيانات والموافقة عليها وأن يتم إقرارها من قبل المنظمة الكبرى ومن ثم نشرها. إذا كان الفريق يعمل في مساحة محددة، فمن المفيد أن يتم نشر بيان مهمة الفريق في مكان واضح داخل منطقة مشتركة مثل مؤتمر أو غرفة استراحة. وعندما يستخدم الفريق ذكاءه العاطفي ويستشعر بأنه خرج عن مساره ويعبر عن الإحباط حول كونه يسير على

غير هدى أو بدون تركيز فإن أفضل استجابة من قبل الفريق بأن يقوم ببساطة بإعادة النظر في بيان مهمته. وإن تعزيز الوعي الذاتي من قبل الفريق يمكن أن يكون لها آثار عميقة على اتخاذ القرارات اللاحقة للفريق والتخطيط. وإذا كان بيان المهمة للفريق لأي سبب من الأسباب لم يعكس الغرض من الفريق، إذن فإنه يحتاج إلى إعادة نظر وإعادة صياغة وإعادة موافقة وإعادة توزيع.

توضيح قيم الفريق

القيم التي تساهم في عملية تشكيل معايير الفريق والتي سوف نستعرضها بشكل أعمق في القسم الخامس من "الممارسة الفعّالة" ولكن كما هي المعايير حول الاتفاق على سلوكيات الفريق والعمليات فإن قيم الفريق هي أكثر حول المعتقدات الأساسية الكامنة وراء المجموعة. تم بناء الوعي الذاتي للفريق ليس فقط على التوقعات المتبادلة حول سلوكيات الأعضاء، ولكن أيضا على مستوى أعمق من القيم التي تكون بمثابة الأساس لهذه السلوكيات لأن قيم الفريق هي التي تصنع معايير الفريق.

إن ممارسة عقيدة الفريق هو شيء مفيد في توضيح قيم الفريق، فإنها تطلب من الأعضاء التفكير والإسهام في عملية توافق الآراء لتكملة هذه الجملة "فريقنا يؤمن...." دعنا ننظر في كيفية أن المعتقدات الأساسية للفرق الفعّالة للغاية تولد المعايير التي توجه سلوكيات الفريق يوم بعد يوم وأيضاً العمليات والسلوكيات.

هناك قيم ومعايير أخرى لفرق ذات فاعلية عالية ولكن هذه الأمثلة تقدم نموذجا للعلاقة بين توثيق قيم الفريق ووضع معايير الفريق. وهى عملية مهمة جداً في حد ذاتها وتستحق تسمية خاصة بها باعتبارها واحدة من تسع ممارسات فعالة للفرق الكبيرة ومن حيث الجوهر.

فإن تطوير عقيدة الفريق هو وسيلة لتوسيع الوعي الذاتي للفريق وهو أيضا عملية بناء الذكاء العاطفي للفريق. ولأن المعتقدات هي عبارة عن قيم يشعر بها الأفراد بقوة فإن الفرق قد تحتاج للوقت لفهمها ومشاركتها مع بعضهم البعض في سياق الفريق.

الشكل 5: أمثلة من معتقدات وقيم الفريق والمعايير الناتجة

معايير الفريق المستمدة من هذه القيم والمعتقدات	معتقدات وقيم الفريق
نستمع إلى بعضنا البعض دون مقاطعة. عادةً ما نتواصل وبشكل علني وصريح. نحافظ على أدوارنا المسندة.	حتى يكون الفريق فعال فيجب على أعضائه أن يحترموا بعضهم البعض والمساهمات التي يفعلها كل فرد في الفريق
نبدأ وننهي الاجتماعات في وقت محدد. يوجد أجندات للاجتماعات الخاصة بنا . نأتي على استعداد للاجتماعات سواء بالمعلومات أو المواد التي تتفق مع جدول الأعمال.	حتى يكون الفريق فعال فإنه يحتاج لتنظيم وقته بشكل جيد
نحن نشجع الأفكار المبتكرة. نحن نفكر بشكل مبدع.	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج أن تولد الإبداع والابتكار
نحن نمتنع عن إصدار الأحكام الفورية ونسعى أن نفهم أولاً. نحن نمكن الأعضاء لأداء أدوارهم في الفريق. نحن نفوض العمل إلى الآخرين في الفريق وذلك يجلب الكفاءة وزيادة الإنتاجية.	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج إلى أن تثق في بعضها البعض
نحن لا نأخذ النزاع بشكل شخصي. نحن نسعى إلى تفريق أي نزاع وفهم كل ما له صلة بالنزاع ومن ثم نبحث عن حل وسطي	حتى تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج إلى إدارة الصراع
نحن نسعى دائماً لإضافة قيمة لعملائنا. نحن نتابع طلبات وشكاوى العميل بكل نشاط وفورية. نحن نخصص الوقت لاستماع وفهم احتياجات عملائنا.	حتى يكون الفريق فعال فإنه يحتاج لفهم عملائه وأن يدير علاقات العملاء.

هذا وقد تحتاج الفرق إلى الوقت والخبرة معاً لتشعر بالراحة معها وتفهم معتقدات فريقها بشكل أفضـل. بالفعل، هناك حاجة إلى الوقت لمعرفة ما هي معتقدات الفريق. يمكن أن تكون معتقدات الفريق مختلفة قليلاً عن المعتقدات الفردية حول فاعلية الفريق. غالبـاً مـا يكـون مناسـب للفـرق أن تبـدأ لـيس بتطـوير تدريبات عقيدة الفريق وإنما بتشكيل جهـود أكـثر وضـوحاً لتطـوير التوقعـات السـلوكية للأفـراد. وتكـون العديد من المعايير إما ملموسة أو موجهه مثل تلك التـي تعكـس الحاجـة لإدارة الوقـت بفاعليـة. وهـذه الأنواع من المعايير تنسجم مع مراحل تشكيل أو توجيه الفريق وتكون أكثر محايدة عاطفياً. ولكن في نهاية المطاف، تحتاج الفرق لقضاء بعض الوقت لتطوير معتقداتها الأساسية في شكل عقيدة الفريق. مـن ناحيـة أخرى، فإن بعض هذه الفرق مستعدة وقادرة على تطوير المعتقدات والمعايير معاً منذ البداية.

إن قرار تطوير معايير الفريق أولاً ومن ثـم إعـادة النظـر فيهـا في سـياق التـدريبات اللاحقـة لبنـاء الفريق بمجرد أن يقوم الفريق بتطوير قدرة عاطفيـة أكـبر أو أن يقـوم بتحديـد معـايير فريقـه فـوراً بعـد مناقشة وتوثيق عقيدة الفريق تعتمد في جزء منها على مدى الخبرة السابقة لدى أعضاء الفريق والتسلسل هو قرار يجب على فريق المشروع أن يتخذه. ولكـن توضـيح القـيم مـن قبـل المجلـس التنفيـذي الانتقـالي لمعايير الفريق هو شيء مطلوب من أجل بناء فريق فعال.

إنشاء تقييم دقيق لنقاط قوة الفريق وقدراته
والتحديات التي تواجهه

وفقاً لدانيال جولمان وآخرين ممن يعرفون مفهوم الاتصال الشعوري، فإننا أقرب لأن نكون متفهمين أكثر لمشاعرنا عندما نعرف نقاط قوتنا والتحديات التي تواجهنا (والتي تعرف بنقاط الضعف). وبالمثل نرى هذا في الفرق: هوية المجموعة تنبعث من القدرات والمهارات التي فيها. ويمكن أن تنمى المجموعـة الثقـة في نفسها بناءا على الحس الدائم والمنتشر فيها بأنها تبلى حسنا فيما أوكل إليها من عمل. ولكن هذا يجـب أن يكـون تقيـيماً دقيقـاً؛ ومبنيـاً عـلى أسـس واقعيـة. أمـا بالنسـبة للفـرق فـإن شـعورهم بنقـاط قـوتهم

والتحديات الفعلية التي تواجههم ينشأ من الإدراك الداخلي والذي يُدعم بالمعلومات الخارجية والمعلومات الاسترجاعية. فإذاً سر تنمية الوعي الذاتي في الفريق، هو قدرة الفريق على أن يجمع ويدمج بقدر الإمكان معلومات خارجية وداخلية عن نفسه وان تكون حقيقية وغير متحيزة ومبنية على أسس واقعية، والمداومة على مراجعة هذه المعلومات بصفة دورية.

كيف يقوم الفريق بفعل هذا؟ إليك خمسة طرق مفيدة والتي يمكن للفريق أن يطبقها لعمل تقييم ذاتي بدقة.

1- **المقارنة بين الأداء والمعايير المعدة مسبقاً.** وتحليل البيانات الناتجة. تدمج الفرق الناجحة إجراءاتهم مع أنظمة إدارة الجودة، التي تتطلب فريقا لتقييم وتحديد (مقدما) الأداء الجيد الممتاز والأداء دون المستوى المطلوب حينما يتم قياس أي مهمة فإن الأداء الذي يمكن قياسه بسهولة يمكن اعتباره ذات علاقة ممتازة لما يقوم به الفريق كمجموعة. ويستفاد الفريق من المعلومات اللاحقة حول كيفية تلبية هذه المعايير بشكل جيد ويوفر قياس جودة ردود الفعل ذات المصداقية حول أداء الفريق. وفي الواقع، تريد الفرق الفعّالة قياس أدائها، طالما أن المقاييس صحيحة ومعايير الأداء ذات مغزى. وإن الفريق الذي تستند هويته على الالتزام بتجاوز معايير الأداء فإنه يحتاج معلومات حول ما إذا كانت هذه الهوية تستند على الواقع، ويمكن معرفة هذا من خلال قياس الجودة.

2- **إجراء استقصاءات العملاء الاعتيادية.** فرق المشروع تحتاج إلى ردود فعل منتظمة وذات مغزى من عملائها ويجب أن تبنى الاستطلاعات حول نموذج "CHEERS" على مستوى علاقة العميل بالإدارة. والذي سيتم وصفه في الفصل القادم. يجب أن يحصلوا على أراء العملاء وأصحاب المصلحة حول اختصاص الفريق. (وخصوصاً كيف إنها تلبي توقعات العملاء بشكل جيد)، النزاهة ومستوى فهم تحديات العميل، وسهولة التفاعل وممارسة الأعمال التجارية، والقدرة على متابعة القضايا التي أثيرت للعميل، وإمكانية الوصول والقدرة على الاستجابة، وفعالية تقاسم المعلومات القيمة ذات الصلة.

ومن الصور الأخرى للتقرير الدوري كأن يختص بمهام جديدة للمشروع أو للمشروع المصغر:يمكن أن يقدم العملاء تعليقاتهم الفورية والمنتظمة عن أداء الفريق المركز على النتائج التي يرغب بها العميل. يجب على الفرق أن تخصص وقتاً لمراجعة نتائج التقرير، والسعي دوما إلى طلب توضيح أكثر للتعليقات الغير واضحة في التقرير. إلا أنهم يحتاجون إلى العمل على التعليق الذي يظهر نقاط الضعف في أداء الفريق. وبهذا سيكونوا قد ضربوا عصفورين بحجر حيث عملوا على تحسين نقاط الضعف واظهروا للعميل بأن ما يقدمه من تعليق على أدائهم شيء له معنى وساهم في عمل تغييرات ايجابية.

3- **تقدير المتميزين في الفريق**. يعرف أعضاء الفرق الفعّالة ما هو الأداء المتميز. وقد تم تناول هذه النقطة سابقًا عندما قمنا بوصف وضع معايير الأداء التي يتم عليها قياس أداء الفريق. ولكن الفرق الفعّالة تقوم بأشياء أكثر من مجرد فهم الأداء المتميز – فهم يقرُون ويحتفون بهذه الحالات. جدير بالذكر أن الجوائز وفعاليات تقييم الفريق أو أية أشياء أخرى متعلقة بشكر وتقدير الفريق لأدائهم المتميز تكون ذات معنى عندما تتوافق مع قيم الفريق. وكمثال على هذا النوع من تعزيز الوعي الذاتي هو "ضبط تقديم خدمة راقية للعملاء" يحصل على شكر كونه أفضل اقتراح الأكثر تحفيزًا ضمن أعضاء الفريق خلال الجلسة الاستماعية أو حصوله على بيتزا في وجبة الغذاء لإيفاء الأهداف الرئيسية للمشروع قبل الموعد المقرر.

يعد هذا النوع من القيم المنسجمة للتقدير طريقة رائعة لبناء أخلاقيات الفريق ودعم البيئة الإيجابية التي يتطلب الحفاظ عليها من قبل الفريق. ويمكن للفرق والقادة أن يقدموا هذه الجوائز في مراحل مبكرة من تكوين الفريق أو خلال مراحل عمل الفريق. فهناك أجزاء تتعلق بتحسين الوعي الذاتي وجزء يتعلق بمشاركة تعزيز استراتيجيات قيم الفريق.

يجب أن يتم ترسيخ المواقف المختلفة التي تظهر أن الفريق يعمل وفقًا لمعتقداته وقيمِه بين أعضاء الفريق. وفي حال عدم استخدام نظام الجوائز حينها يجب أن يتم إرسال

"الأخبار الجيدة" عبر الايميل أو شكر وتقدير الفريق خلال الاجتماعات أو كلاهما. يعد النجاح الضخم الحقيقي مثل تجديد العميل للمشروعات أو الحصول على حافز على الأداء من العميل للتفوق على معايير الأداء أو أية انجازات أخرى، ضمان للشركة لتكون راعي أو تحتفل بهذا النجاح. وقد يتباين هذا الأمر ما بين توفير الغذاء للفريق أثناء الاجتماع (الغذاء هو مكافأة رائعة لمعظمنا!) أو تحضير موقع للاحتفال لإمتاع أعضاء فريق العمل (وقد يقومون باختياره بأنفسهم). قيمة هذه الاستراتيجيات لتمييز أداء الفريق أكثر من مجرد شعور جيد. فتمييز الفريق يعزز قيم الفريق الهامة في دعم الوعي الذاتي للفريق.

4- **استعراض الدروس المستفادة:** بعد أن تم التوصل إلى الهدف الرئيسي توقفت الفرق الفعّالة للتفكير حول كيف كان أداؤهم في السعي لتحقيق الهدف أو الهدف الرئيسي، الواقع إنه في كثير من الأحيان تخضع هذه الفرق لمثل هذه الضغوطات من حيث الأداء خلال مواعيد محددة والتوقعات بأن هذه الأفكار من الأفضل تأجيلها بعد انتهاء مرحلة الضغط وحصول الأعضاء على مزيد من التصور حول كيفية قيام الفريق بإجراء مهامه. إن استعراض "الدروس المستفادة" هي عمليات النقد الذاتي التي تساعد الفرق أن تأخذ بعين الاعتبار الأداء والمعلومات ذات الصلة المتعلقة بالعملية والتي هي واضحة لأعضاء المجموعة ولكن لم يتم جمعها حتى الآن. بل وأيضاً تعتبر عملية ردود الفعل الداخلي للفريق. و على الرغم من أنها عملية ممارسة النقد الذاتي، إلا أن نمط هذه العملية يجب أن يظل إيجابي. وتركز هذه الجهود على تحسين المستقبل من حيث العمليات التي يمكن أن تحقق نتائج أفضل. وتتطلب الدروس المستفادة أن يقوم الأعضاء بإظهار الذكاء العاطفي لفهم أن الفائدة من وجود هذه الاجتماعات هو لفهم معني الفريق وفهم الذات والعمل الجماعي بدلا من تقييم الأداء الفردي. ويجب أن تكون مواقف الأعضاء خلال هذه العملية غير دفاعية وأن تقوم على الفحص الذاتي وفهم أن فاعلية الفريق تستند على إجراء تقييم دقيق حول أدائهم وما إذا كانوا يقومون بعمل جيد أم لا. فأنها جيدة لصياغة جميع التقيمات - الإيجابية والسلبية المتعلقة بالفريق، مما يعزز هوية الفريق وعلاقات الأعضاء تجاه الفريق نفسه.

تلميح! استخدم عمليات التفكير الجانبي لاستعراض الدروس المستفادة. أنظر "الممارسة الفعّالة # 6" للحصول على شرح لهذه الممارسة للفرق الكبيرة.

5- **وعلى نفس المنوال** من قيمة التفكير بعيدا عن ضغوطات أداء المشروع يوم بعد يوم فإن الفرق الفعّالة تفهم أن هناك قدرًا كبيرًا من القيمة في إجراء التراجعات المتقطعة التي تجلب الأعضاء معا في السياق الخارجي لمراجعة قيم الفريق والأهداف والمعايير والعمليات وعلى جانب آخر الوعي الذاتي للفريق الذي يستفيد من المراجعة المتقطعة. وتركز بعض التراجعات على التخطيط للمستقبل، ولكن حتى هذه الأنواع من التراجعات تستفيد من التدريبات التي تعزز هوية الفريق. المستقبل يتوقف إلى حد كبير على ما هو موجود اليوم..

لماذا الفريق بحاجة إلى الابتعاد عن المشاركة في هذه الأنواع من التمارين التأملية؟ الجواب هو عملي جزئياً وديناميكي جزئياً. الجانب العملي هو أنه يبعد الناس عن مسؤولياتهم الفورية ويتيح لهم التركيز على القضايا العملية على نطاق أوسع دون انقطاع. هذه المسألة الحيوية هي واحدة من "الموافقة على الإذن" ليكون معبرا وأن يعالج ويجمع المعلومات بدلا من العمل على ذلك. وغالباً ما يشعر الأعضاء أن التفكير هو وقت إضافي لا يستطيعون تحمله – ليس مع العملاء الذين يراقبونهم من كثب مع وجود توقعات مرتفعة، ولكن استغراق وقت في التفكير تصرف في غاية الأهمية للقادة والأشخاص الناجحين والتراجع يؤكد ذلك من خلال خلق بيئة وأوضاع يستطيع فيها الفريق التركيز عليها وتوسيع نطاق فكرهم للإدراك الذاتي بشكل مريح.

التقييم الذاتي الرسمي للفريق

أشارت الدراسات بالمنظمة والتي قامت بها اليرزابيث ستابس إلى أن الفرق ذات الأداء العالي تحظى بإعجاب أكثر من متوسط الفرق للمشاركة في التحليل الذاتي ومراقبة أدائهم بأنفسهم، ويتناول التقييم الذاتي المناخ الشخصي والمخرجات الملموسة. ومما لا شك فيه إننا نتفق على الملاحظات التجريبية للفرق المؤثرة – ويستغرقون وقت لإجراء مسح ذاتي

على نقاط القوة والضعف، ويوفر قياس فاعلية الفريق "نتيجة" وعادة ما تعكس متوسط مركب من كافة المقاييس في المسح. وبناء على أيًا كانت الفئة المستخدمة في معيار القياس فإن هذه النتيجة تكون بمثابة أحد العلامات لأداء التحليل الذاتي للفريق. ويمكن استخدام المسوحات اللاحقة في إجراء مقارنة مع النتائج السابقة ويمكن للفرق استخدام أدوات التقدير الذاتي لتقيم الجوانب المهمة لهوية الفريق أو تطوير المسح الخاص بهم. ونوفر في ملحق هذا الكتاب نموذج لأدوات التقييم الذاتي والتي تسمح لأي فريق أن يكون مسئولًا عن نفسه في أي وقت، ويتكون من سبعة وثلاثون بعد من فاعلية الفريق استنادًا على تسع ممارسات قوية من فرق عظيمة حقيقية واقتراحات ثقل المهارة بالإضافة إلى شرح منهجية الدرجات.

قد لا تقوم بعض الفرق بإجراء مسح رسمي ولكنهم بدلًا من ذلك قد يقومون ببدء مشروع يعتمد على اجتماع أعضاء الفريق بصفة دورية ويتم عمل أجندة في نهاية الاجتماع والتي يتم تكريسها بشكل كامل للتقييم الذاتي للفريق. ويستعرض قادة الفرق بيانات المهام ومعايير الفريق، وطرح أسئلة للنقاش حول هذه الجوانب من هوية الفريق وبعد استعراض تعريف الذكاء الانفعالي للفريق (الإدراك الذاتي والقدرة على التكيف والمرونة والاهتمام والتعاطف والتعامل بشكل جيد مع العلاقات الخارجية) يمكن للفريق مناقشة أمثلة للذكاء الانفعالي والتصرف الذي لديه صلة أقل بالذكاء الانفعالي للمجموعة. وكما هو الحال مع جلسات الدروس المستفادة والمشاريع المحددة، فإن التأكيد على هذه المناقشة يقع على عاتق الفريق نفسه وسلوكيات الفريق. هذا النوع من المراجعة يعزز تميز هوية الفريق والتي يسعها إليها الفريق الفعال. ويتم تحسين التفكير الذاتي لسلوك الفرد ولكنه دائمًا يكون في سياق محاولات تحسين الإدراك الذاتي للفريق بوجهٍ عام. ويجب أن لا تهدف هذه الجلسة إلى لوم الآخرين في المجموعة أو حتى مهاجمتهم بسبب اختلاف سلوك الفريق، فبعض الفرق تمنع استخدام كلمة "أنت" أو استخدام الأسماء خلال الجلسة حيث يجب على المشاركين استخدام كلمة "أنا" أو "نحن" أو "الفريق". فإن التقييم الذاتي الدقيق للفريق دائمًا يكون هدف هذه المناقشة ولكن لا يرك على أي تقصير لفرد بعينه أبدًا. وتحتاج هذه القاعدة إلى أن تتسم بالصراحة في المقام الأول والحفاظ عليها من خلال الفريق كلما تم إجراء التقييم الذاتي للفريق.

توفير الوسائل للفريق لتحسين الإدراك العاطفي

يعد الإدراك الذاتي العاطفي من أحد المساهمات للفرد من حيث الذكاء الفكري ويعد نفس الشيء صحيحًا للفريق أيضًا. يدرك الفريق الفعال ما هو الشعور الذي ينتابه وقدرته على التعرف عليه بشكل صحيح، ويشار إلى هذه المهارة بـ "الإدراك العاطفي". إدراك الفرد للعاطفة في الفريق قد يزيد من الإدراك العاطفي للفريق بوجهٍ عام حيث أن الأشخاص يستمعون إلى التسميات العاطفية وربطها بالمشاعر المشتركة التي يتلقونها. يمكن للفرق التي كرست نفسها لمفهوم فريق بناء الذكاء العاطفي توزيع قوائم من الكلمات العاطفية للأعضاء، أو نشرها في المناطق المشتركة، وتسمح هذه القوائم لاتساع أفق الإدراك العاطفي للفريق وبما يشمل النطاق العاطفي وأن تعكس درجات المشاعر مثل الاختلاف بين مسرور أو سعيد أو مبتهج وحينما يرى الأعضاء هذه القائمة في ورشة عمل الفريق فسوف يعزز ذلك أهمية استخدام أفضل الكلمات العاطفية للمشاعر التي تنتابهم أو التي يمرون بها.

ملخص

لماذا الوعي الذاتي للفريق أمرًا مهمًا؟ لأنه يبني القدرة العاطفية والثقة للفريق وإنها عملية لا تختلف عن توسيع الإدراك الذاتي للفرد وحينما يقوم الفريق بتوضيح القيم الخاصة بهم والسعي للتقدير الذاتي الدقيق وتحسين الإدراك العاطفي فإنهم بذلك يحسنون الإدراك الذاتي.

سلوك الفريق الذي سوف يوسع آفاق الوعي الذاتي للفريق ذاته يتضمن:

- تسمية الفريق
- تطوير بيان المهمة
- التكامل مع أنظمة قياس جودة المنظمة لتحليل البيانات ذات الصلة التي تعكس بدقة أداء الفريق
- الاعتراف بالتميز ضمن الفريق، والتميز بقيم الفريق المعلن عنها.

- إجراء استعراض للدروس المستفادة بعد اكتمال مراحل المشروع الرئيسية.
- تراجع / يعبر عن نفسه"خارج المكتب"
- الإتمام وحوسبة النتائج وتقييم مسوح التقييم الذاتي بصفة دورية. نشر كلمات المفردات التي تعزز الإدراك العاطفي للفريق، وتطبيق هذا الإدراك على تفاعلات الفريق.
- إكمال وتقييم التقارير أو المراجعة الدورية لتقييم الذات، وحساب الايجابيات منها.
- توزيع كلمات تقوى من معنويات الفريق، وتطبيق هذه الروح في تعاملات الفريق مع بعضهم.



الممارسة الفعّالة رقم 3:

الممارسة التعاطف والاحترام

سوف يتطلع الآخرين إلى وجهة نظرك بمجرد شعورهم بأنه تم الاستماع لهم أو فهمهم. وعلى العكس، لـن يتقبل الأشخاص ما تقدمه لهم في حالة عدم شعورهم بأنك لا تفهمهـم. ومـن خـلال اسـتماعك لهـم فإنـك تقدم لهم خبرة كيفية الاستماع والفهم.

- تشارلز اتش جرين اندريو بي هوي

وكما أكد ستيفن كوفي في كتبه المعروفة فإن الأشـخاص الأكـثر فاعليـة يسـعون إلى أن يتم فهمهم في المقام الأول، فإنهم عادة ما يتعـاطفون مـما يعنـي أنهـم يضـعون أولويـات

التفاهم على فرض وجهات نظر أحدهم على الآخرين. وتعد هذه المهارة بمثابة حجر الأساس للأشخاص الاجتماعيين ذي الذكاء العاطفي وتعد هذه الخصائص ذات فاعلية عالية. وتشمل المجموعات العديد من الأشخاص بمعلومات ووجهات نظر متعددة. فكيف سوف تقوم المجموعة بتعلم ما يحتاجونه أو كسب وجهات نظر من أعضاء الفريق الآخر إن كانوا غير قادرين على توفير فرصة للفهم المتبادل؟ فمن المحتمل أن ينحرف فرد بمهمة فردية مع التفكير الفردي والسلوك الخاص به بوجهٍ عام. ولكن لا يحدث ذلك مع الفريق: فيجب أن يتم توجيهه للآخر ولكن هذه هي طبيعته في الأصل من حيث الأهداف والتركيب. وتتواجد الفرق لتشجيع المشاركة والتعاون وتنسيق العمل مع الآخرين. وهذه العوامل الجوهرية للفرق لن تظهر إذا لم يقم الأعضاء بأي جهد لفهم ما يحاول الآخرون في مشاركته ضمن جهود المجموعة.

ويعد السعي للفهم بمثابة مهارة لبناء العلاقات لأن الفرق تحتاج إلى أن تطور ثلاثة جوانب من العلاقات المترابطة، يجب توجيه هذا الجهد للفهم تجاه بعضهما البعض وتجاه الفريق نفسه، وتجاه العملاء الذين تقدم لهم الخدمات. ويلاحظ أن التعاطف يظهر الاهتمام، ويتم بناء العلاقات على سلوكيات الاهتمام. بعبارة أخرى، نحن جميعا نريد أن نجذب الاهتمام، ويرجع ذلك إلى طبيعة الإنسان بشكل عام وتطور العلاقات الوثيقة.

قمنا من خلال صفحات أعمالنا السابقة بالكتابة باستفاضة عن مهارة التعاطف وقمنا بتعريفها على أنها "المقدرة على تفهم واستيعاب الظروف الفريدة للآخرين" . تقترن القيادة الإشرافية بعادة معينة أخرى ألا وهي تطبيق القاعدة الذهبية- عامل الآخرين كما تحب أن يقوم رئيسك بمعاملتك ووضع أنفسنا في مكان الآخرين من أجل فهم ماذا يشعرون في مواقف معينة. ويخطر لنا أن هذه القاعدة ما هي إلا امتداد للوعي الذاتي والشعور بالتعاطف. نحن نبذل جهد من أجل أن نفهم كيف نعامل الناس كما نحب أن تتم معاملتنا ومن منطلق هذا المبدأ التعاطفي نقوم بجمع هذا الفهم لهم مع رد فعل الوعي النفسي لنفس الموقف وبهذا نطور مسار عمل يجمع الاثنين ليضمن الحفاظ على القيم والمبادئ.

برد فعلنا الإدراكي لنفس الموقف، وتنمية أفعال تجعل هذين المفهومين متفقان مع قيمنا الجوهرية ومعتقداتنا. التطبيق السلوكي الأولي لمبادئ القاعدة الذهبية والذي ذكرناه في مديرين رائعين فعلا كان إظهار الاحترام. الاحترام هو شعور تعاطف - ومتأصل فالآخر، فهو يضع التفاهم كأولوية، وإظهار الاهتمام والقدرة على فهم المواقف والأشخاص. كلنا نود أن نعامل باحترام؛ فهو أساسي لشعورنا بالتقدير، وبأن الآخرين يكترثون لأمرنا. وبالتأكيد مهم لبناء العلاقات. لا شيء يدمر العلاقات بسرعة كقلة الاحترام. ونرى هذا بوضوح عندما يعامل أحد أفراد الفريق بقلة احترام، أو قلة الاحترام للفريق ككل، أو تجاه منظمة أو فريق آخر أو لعميل فريق.

نتيجة لوجود عوامل نفسية مشتركة بين الاحترام والتعاطف، فنرى كلاهما موجودين كسمة في الفرق الناجحة. فنحن نعتقد بأنهم نتيجة العلاقات الإنسانية الناجحة.

دعونا نراجع معاً مرة أخرى جوهر التعاطف مع الآخرين والسلوك التعاطفي الناجح في المنظمات. أهم خصائص هذه المهارة تشمل :

- السعي إلى الفهم أولاً
- أن تكون مهتم بالآخرين
- الشعور بالشخص الآخر أو الآخرين
- الإنصات باهتمام

ونقوم بمعاملة الآخرين بما نرغب أن نُعامل به حينما نسعى لفهم ما هم عليه وما يشعرون به. ويمكن أن يتم تجميع فهمهم من خلال الجهد العاطفي الموجه للآخرين. أو الأشخاص (بدون العودة إلى التوجه الذاتي) وضع حدود للعوامل الخارجية، والمحتوى العرضي، والتركيز على الحقيقة الفعّالة (العاطفية).

ونعتقد أن الفرق تستطيع تعلم المهارات العاطفية مثلهم مثل الأفراد. ومن الصحيح أن البعض منا يجلب بعض التعاطف لتجربة فريقنا، ولكن في حقيقة الأمر أن التعاطف

هو مهارة يمكن تطويرها. وفي بادئ الأمر فإن زيادة التعاطف للفريق وأعضاء الفريق هي ببساطة الإقرار بها ولماذا هي مهارة مهمة لتطوير ممن هم في الفريق والذين يتشاركون هدف واحد. ويجب على الفريق فهم أن التعاطف يحرك علاقات الفريق والتي بدورها تؤثر على فاعلية الفريق، ولهذا فإن القواعد السلوكية للفريق يجب أن تبنى على جوانب زيادة تعاطف الفريق. ويجب أن تكون معايير السلوك المشترك للفريق من أولويات الفهم والسمع وليس على أعضاء الفريق الذي لديهم توجه أناني، وبمجرد فهم أعضاء الفريق لهذا الأمر (أن عمل الفريق هو ظاهرة أخرى موجهة) فإنهم يسيرون على الطريق الصحيح لبناء بيئة تعزز كافة العادات الأخرى للفرق الفعّالة.

ثانيًا: الفرق المتعاطفة تستمع بعطف ويشير البعض إلى هذا بـ "الاستماع الفعال" ولكن الجزء "الفعال" في هذا الوصف يشير في واقع الأمر إلى أن المستمع هو: (1) منخرط في التفاعل (2) منخرط في السلوك للتوجه الخارجي أكثر من كونه موجه ذاتيًا. أصبحنا مستمعين فعالين حينما لا يركز سمعنا لأنفسنا أو احتياجنا الخاصة بنا أو وجهات النظر الفريدة من نوعها.

ففي حقيقة الأمر، فإن الاستماع غير الجيد يعد توجه ذاتي، فإن خصائص الاستماع غير الجيد (الذي يفتقد إلى التعاطف) يشمل:

- قضاء وقت في التمرن على ما سوف يقال أثناء محاولة الاستماع إلى ما يقوله الآخرون لنا.
- التسرع يدعم المتحدث بالأفكار الفورية حول كيفية "إصلاح" الموقف من خلال النصائح.
- انتقاء بعض المحتويات أو الجمل وتجاهل الباقي
- تكوين فكرة قبل انتهاء المتحدث من ما يرغب في مشاركته.
- ربط كافة ما يشاركه المتحدث لنفسه أو نفسها متجاهلًا الجوانب المعينة للموقف.

الفرق التي تستمع لبضعها البعض بهذه الطرق لن تتطور لديها مهارة التعاطف أبدًا لأن الاستماع للأعضاء هو توجه ذاتي. فضلًا عن ذلك فإن فاعلية الفريق ترتكز على الاستماع الذي يتمتع بهذه الخصائص:

- الرغبة في التوجه للآخرين فضلًا عن إظهار المشاعر والأفكار الخاصة للآخرين.

- الرغبة في التمتع بحالة غير دفاعية فضلًا عن حماية الذات فإنه من الصعب التركيز على شخص آخر في الوقت الذي يتم فيه حماية الذات.
- الرغبة في فهم الأدوار ووجهات النظر أو خبرات الآخرين فضلًا عن افتراض أنهم على نفس الشاكلة.
- الرغبة في الاستماع كمستقبل وليس كناقد والرغبة في فهم الآخرين فضلًا عن التوصل إلى اتفاق أو تغيير شيء ما بالشخص.

تم إدراج ووصف المهارة التي تحرك التعاطف في الجدول التالي والذي يمكن الاستفادة منه في بحوث مارسيو بيكرينغ في جامعة ماين.

الشكل **6:** مهارات الاستماع الفعال

مهارات الاستماع الفعال	وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT
الحضور التعرف الدعم	توفير وعي لفظي وغير لفظي ودعمهم لبقية أعضاء الفريق، فعلى سبيل الماثل: الاتصال بالعين، هز الرأس والابتسام الفرق الفعّالة هي الفرق المنتبهة لبعضها البعض. وتظهر سلوكيات الاستماع التي تدعم فكرة مشاركة وإثبات أن الانتباه قائم.
الاقتباس وإعادة الصياغة	وردا على رسالة شفهية من قبل عضو بالفريق، من خلال إعادة صياغتها للآخرين لسماعها. هذه المهارة بسيطة لكنها فعالة: يبدأ الأعضاء بالرد على الآخرين من خلال روابط مثل، "لذلك، يجب أن تكون واضحين بشأن فهم الفريق لما سمعناه للتو ...." ثم يتم إعادة صياغة المحتوى الذي شاركه المتحدث السابق دون تعديل أو تفسير ذاتي . وقد يكون من المفيد أن يتم سؤال المتحدث لتأكيد أن المحتوى المقتبس قد تم إعادة صياغته بدقة، حتى يمكن للفريق المضي قدمًا بالفهم الذي تم تأكيده.

مهارات الاستماع الفعال	وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT
الانعكاس	عكس المشاعر والخبرات أو المحتوي الذي تم الاستماع إليه أو فهمه من خلال العديد من العظات الواضحة. حينما يقوم عضو بالفريق بعكس مشاعر "يبدو أن الفريق محبط الآن" – هو أو هي يتجهون بالفريق إلى الأمام مع فهم هام جداً، وفي الوقت ذاته، فإن المشاعر المنعكسة تعزز الوعي الذاتي وعلاقات الفريق.
تلخيص تفسير توليف	تقديم تفسير مؤقت لمشاعر ورغبات ومعاني الآخرين. أي تفسير للمحتوى الذي تم مشاركته من قبل عضو آخر بالمجموعة (في مقابل إعادة صياغة ما تم سماعه بشكل بسيط) هو مؤقت والفرق الفعّالة تفهم ذلك، فإنهم يعرفون أن الفهم يكون موجودًا حينما يحاول أعضاء الفريق توليف معلومات سابقة وتطوير نظر الفريق المكتسب حتى الآن. ويتجلى تعاطف الفريق في فهم أن التفسيرات ليست نهائية، بل هي وسيلة يتم من خلالها كسب فهم أوسع نطاقًا من خلال الجمع بين مجموعة من المفاهيم الأصغر. وفي حالة أن تكون مخطئًا في فهم هذه التفسيرات فهم أكثر من مجرد أنها على ما يرام لأنها ذات قيمة حيث أن الفريق يفهم أنه بحاجة إلى شيء لكي يكون هناك ردة فعل.
فحص التصورات	معرفة ما إذا كان التفسيرات والتصورات صحيحة ودقيقة. تستمع وتقدر الفرق العاطفية الجهود لتلخيص وتوليف التصورات. بعد ذلك، يبرهنون جوهر العاطفة من خلال التحلي بالصبر لاكتشاف "هل بالفعل هم يفهمون هذه المشكلة وآثارها؟" فحص تصورات أعضاء الفريق هو أمر عاطفي لأنه يعكس مفهوم أن التفسيرات هي "أول شرح" مؤقت في الفهم والذي يحتاج فيما

مهارات الاستماع الفعال	وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT
	بعد إلى أن يتم النظر فيه قبل أن يتم استيعابه في المعرفة المشتركة للفريق. تقوم الفرق الفعّالة بتجميع أعضائها وإجراء المناقشات لتعلم كيفية ردة الفعل تجاه التفسيرات، للتأكد من أن هذا الوقت مخصص لعملية شاملة من الاستماع لكافة المدخلات. وتظهر الفرق تعاطف حينما يستغرقون بعض الوقت حتى تكتمل القصة.
التحــقق	أعضاء الفرق المتسائلين، ولكن بطريقة بناءة والتي تتطلب المزيد من المعلومات أو التي تحاول إيضاح حالة الغموض. أهم ما في هذا الفريق هو السلوك الاستماعي الذي يصل بين المحتوى الذي يدور حوله التساؤل الذي يجب أن يتم سؤاله في صيغة مفتوحة: مثل "أخبرنا المزيد عن ما تعنيه بقولك..." أو " هذه معلومات قيمة، هيا بنا نستعرض ما تعنيه بشكل مفصل. شاركنا كيفية..."
رد الفعل	مشاركة التصورات في رد الفعل على أفكار أو مشاعر الآخرين، وكشف وجهة النظر إضافة إلى المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها المجموعة. الفرق الفعّالة تستخدم تقنية تسمى بـ "تقنية الساندوتش" إذا كانت ردود الفعل تحتوي على أي نوع من النقد البناء. هذا هو أسلوب تعزيز وتوطيد العلاقة من خلال تواصل ردود الأفعال بطريقة تسمح بأن يتم الاستماع إليها وفهمها.. ما تشاركه ثمين جداً؛ تضيف الكثير إلى ما يحتاج الفريق معرفته عند هذه النقطة. على ما يبدو، على الرغم من أن هناك جزء مفقود. تخبرنا المزيد عن .... "ثم، يحتاج الفريق لدعم إجابة الآخرين. ويعد هذا توضيح لما نحتاجه ويحظى الفريق حاليًا بإدراك حقيقة المشاكل.

الفرق التي تتمتع بمهارات الاستماع التعاطفي تبني عمليات صلبة يومًا بعد يوم للقيام بمجهود واعي لـ:

- **التجاوب أو التفاعل مع لم يتم النطق به.** "أنا" استمع إلى الكثير من القضايا ولكني أشعر بأننا جميعًا نجلس حاليًا في حالة من القلق حيال رد فعل العميل في المرة الأخيرة التي حاولنا فيها القيام بتغيير كهذا" تخصيص التحيزات والأحكام المسبقة. يتم التعبير عن تعاطف فريق العمل عن طريق المواقف غير حكيمة بين الأعضاء الذين يستمعون دون رفض على الفور ما يسمعونه على أساس التحيز الشخصي.
- دع التحيزات والأحكام المسبقة. يكون العضو قادر على إظهار التعاطف عندما لا يقوم بإطلاق أحكام مسبقة والاستماع بدون انتقاء ما يناسبه وينحاز إليه وتجاهل الباقي.
- **التواصل مع عواطف أعضاء آخرين بدون الإنجراف معهم.** إذا كان أعضاء الفريق يعبرون عن الغضب وخيبة الأمل أو حتى الإفراط في التفاؤل بشأن قضية الفريق، فإن الفرق المتعاطفة تواصل في محاولة فهم معارضة الانخراط في ردود الفعل الغير محسوبة للمشاعر القوية التي يشعرون بها. وهذا مثال لاستجابة الفريق المتعاطف للغضب العلني لعدد من الأعضاء. "يبدو أن ما لا يقل عن بعض أعضاء الفريق غاضبون حقا عن هذا القرار". دعونا نتأكد من أننا نفهم لماذا يحدث هذا. هذا المفهوم عكس المفهوم المتعلق بأعضاء الفريق الآخر من حيث "التغيير" من ناحية الغضب. بناء على عدم الارتياح مع المشاعر الغاضبة التي تتم مشاركتها في المجموعة.
- **التركيز على تفاعل الفريق دون الهاء.** إن الانحرافات تقلل من احتمالات تعاطف وتفاهم الفريق وإن الأعضاء الذين يتلقون المكالمات على الهواتف المحمولة الخاصة بهم في اجتماع الفريق والأعضاء الذين يقومون بمحادثات جانبية هم أمثله شائعة من سلوكيات الفريق الذي تقلل من فرصة الفرق في الاستماع بشكل متعاطف. معايير الفريق ينبغي أن تعالج السلوكيات المتوقعة التي تعزز قدرة الفريق على التركيز على ما يأخذه الفريق بعين الاعتبار عند نقطة معينة من الزمن.

- **الشعور بالراحة مع الصمت في بعض الأحيان عندما يسهل الانعكاس أو يسمح لأحد أعضاء الفريق المواصلة دون مقاطعة.** إن صمت الفريق قد يكون ذا مغزى، والجانب الأكثر أهمية من استماع الفريق بتعاطف هو السماح لأعضاء الفريق لاستكمال فكرته دون مقاطعة. حتى عندما يتوقف المتحدث عن الكلام فيجب أن يسأل المستمعين بتعاطف مجدداً "هل استطعنا أن نفهم؟" هل تركنا القصة متداولة؟

الصلة بين مهارات الاستماع للنتائج المرغوبة لتهيئة بيئة مترابطة للفريق بطريقة مباشرة. فإن الاستماع هو حجر الزاوية للتفاعل والتفاهم بين الأشخاص. وكثير ما يقوم به الفريق يتركز على الاستماع التعاطفي لأنها عملية التعامل مع الآخرين المطلوبة من قبل أي مجموعة مترابطة. وهى مهارة تعزز عن طريق إنشاء وصيانة قواعد الفريق التي تتعلق بكيفية إظهار الأعضاء الرعاية والاحترام لبعضهم البعض.

إن الاستماع التعاطفي هو المهارة التي يحتاجها أعضاء الفريق لممارستها في جميع جوانب حياتهم. وعندما يصبح الاستماع التعاطفي جزء من نمط شخصية الأعضاء فإنه يصبح من السهل للفريق استيعاب المعايير التي تتمحور حول السلوكيات التي سبق وصفها.

الاستماع التعاطفي هو أكثر من مهارة فردية بل إنه مهارة يتشاركها الفريق وإنه سيكون أسهل بكثير أن يتم التوافق مع المعايير الصحية للفريق التي وضعت لتعزز الاستماع التعاطفي إذا فهم أعضاء الفريق أهمية هذه المهارة وجعلوها شيء أساسي في حياتهم اليومية.

الأمانة ..

لا شيء يعرقل بناء الاحترام والثقة بين الفرق كخيانة الأمانة. من ناحية أعضاء الفريق أو من ناحية الفريق نفسه تجاه أعضائه أو عملائه، يجب على الفرق أن تقدر الصراحة والأمانة مهما كانت الحقيقة يمكن أن تكون مؤلمة للاعتراف بها. الصدق هو وقود المساءلة المتبادلة التي تذهب إلى حقيقة ما يجعل الفريق فريق. وعندما تحترم الفرق وجهات نظر بعضها البعض وأيضاً المدخلات ويستند هذا الصدد على افتراض أساسي أن

جميع الاتصالات داخل الفريق مفتوحة وصادقة تماما. وينبغي أن يتضمن التقيـيم الـذاتي للفريـق تقيـيما حول ما إذا كان الفريق:

- يتسامح ويحتضن الصراحة الكاملة من قبل الأعضاء.
- يثق ببعضه البعض وكيف أن هذه الثقة مرتبطة بصدق الفريق.
- يتحدى أي اتصالات أو سلوكيات التي قد تكون مضللة عن عمد.

العدالة / القيام بما هو الصحيح

إن عدم المساواة في معاملة الآخرين، وعدم المساواة الأساسية داخل الفريق يقلل من بيئـة الاحـترام المتبادل ولكن كيف يمكن أن تظهر عدم المساواة في الفريق؟ قد تشتمل الأمثلة على ذلك:

- تقاسم معلومات متفاوتة عبر الفريق، حتى أن بعض الأعضاء مطلعون على معلومات معينة والـبعض الآخر لا. وتحتاج الفرق إلى ترسيخ ممارسات تبادل المعلومات ونشر البيانات والأخبـار عـبر الفريـق بشـكل موحد ومتساو.

- **تغيير دور عضو في الفريق دون إشعار مسبق كاف و/ أو بـدون مـبررات كافيـة.** تـم بنـاء معنويـات الفريق على فهم وتنفيذ دور واحد للفريق بالتنسيق مع الآخرين. وتتبدد الروح المعنوية سريعاً عندما يتم سحب البساط من أسفل عضو أو عضوه من أعضاء الفريق، حتى إذا كان هناك مـبررات لهـذا القـرار مـن قبل رئيس فريق المشروع، فإنه من الأفضل السماح بمدخلات الفريق ومنحهم الوقت لمعالجة الآثار المترتبة على التغيير.

- **رؤية أوضح للزبون أو للعميل لبعض أعضـاء الفريـق ولـيس للآخـرين.** يـتم تقليـل الـروح المعنويـة عندما لا يكون هناك سبب تجاري لمثل هذه الخلافات داخـل الفريـق فـيما يتعلـق بمـدى اتصـال العميـل بالأعضاء. وتكون الفرق الفعّالة شاملة وغير مريحة باستثناء الأعضاء مـن أي اجتماعـات أو تفـاعلات مـا لم يكن هناك سبب واضح وراء هذا النهج .

- **التوزيع غير المتكافئ لمهام أكثر مللا أو أكثر صعوبة.** يجب على أعضاء الفريق خاصة إذا لم تكن هناك توقعات واضحـة حـول مـن هـو العضـو الأنسـب لهـذه المهمـة. وعـلى

العكس، عندما يظهر كافة الأعضاء رغبتهم في أن يكونوا جزءا من المهام التي يقر الجميع بأنها مملة فيقوم الفريق ببناء روح المشاركة بغض النظر عن الموقف أو الدور. من أجل تعزيز معنى أن الفريق هو كيان واحد و"نحن جميعا في هذا معا".

مثال على هذه الحالة

هناك تطورات جديدة في جدول أعمال الفريق، وأنه من الواضح أن الإنتاج النهائي من وثيقة الاقتراح يجب أن تتم في إطار زمني أقصر من المعتاد وأن أعضاء الفريق المسئول عن الإنتاج قد تخلوا عن عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء العملية وعند وصولهم صباح يوم السبت تفاجئوا لرؤية كل قادة التطوير من أقسام مختلفة من يسألون كيف باستطاعتهم تقديم المساعدة. ومع هذه المجموعات الإضافية من الأيدي والموارد والقيام بالوظائف الأساسية مثل نسخ الوثائق وإعداد ثلاث مجلدات فإن الفريق قادر على إنهاء الإنتاج في وقت أبكر مما كان متوقعاً. وذلك سوف يتيح وقت ثمين في عطلة نهاية الأسبوع لفريق الإنتاج الذي كان يعمل في ثلاث عطلات لأربعة أسابيع أيضًا.

التفكير في وحدة الفريق الذي مثل "تشمير الأكمام والترويج" من إحدى السلوكيات التي يمكن أن يقدمها كبار أعضاء الفريق.

تعزيز التنوع في الفريق:

إن احترام الاختلافات في الفريق هو جانب هام من جوانب العمل الجماعي، الاختلافات يجب أن تحترم ليس فقط لأنها من المحتمل أن تحدث في أي فريق يضم أنواع مختلفة من الناس مع مجموعة من المهارات المختلفة، لكن أيضا لأنها تضيف قيمة وخلفيات متنوعة ووجهات نظر ومصالح توفر للفريق مصادر أكثر ثراء وأكثر قوة للمعلومات والأداء والكفاءات. يمكن للفرق المتنوعة الالتفاف حول الأهداف والمعايير المشتركة ولكن هذا يتوافق مع توقعات سلوكيات الفريق ولا يستبعد هذا التنوع من إظهار نفسه بطريق إيجابية جدًا.

يجب تعريف التنوع والحث عليه كمصدر للفريق. ويعد هذا صحيحًا على وجه الخصوص ضمن مجهودات الفريق لفهم العميل الخارجي أو الزبائن أو أصحاب المصلحة. على صعيد آخر، يعتمد فهم العميل على المعلومات المثالية حول كافة الجوانب المتعلقة بالعميل وباحتياجاته. الفريق المتنوع لديه فرص أفضل لتوقع احتياجات العميل وتطوير ما تم ذكره سابقًا مثل "العملات" التي يمكن استبدالها لتعزيز العلاقة الفعّالة مع العميل. ففي واقع الأمر، كلما كان العميل وممثليه على قدر من التنوع كلما كان يجب أن يكون الفريق متنوع لفهم وتقدير احتياجات العميل.

تلخيص

لابد أن يكون توجه أعضاء الفريق إلى الآخرين، يجب عليهم الاهتمام ومحاولة فهم أنفسهم وبعضهم البعض وأيضاً فهم العملاء الخارجين وبهذا تستطيع الربط بين التعاطف وإظهار الاحترام والذي يربط بينهم أيضاً منح الأولوية لتفهم الأشخاص بدلاً من الحكم عليهم مسبقاً وإظهار الاحترام والاهتمام لهم.

تتميز الفرق التي تعرف بالكفاءة بأنهم مستمعين ايجابيين وهذا يعني أن أعضاء الفريق :

- لا يتخذون مواقف دفاعية وليسوا بمستمعين منتقين لما يفيدهم من مبدأ الحماية الذاتية.
- تقبل اختلاف الآخرين واحترام وجهات نظرهم وخبراتهم بدل من الحكم عليهم أنهم كلهم واحد.
- الذين يكونوا مستقبلين فقط عند الاستماع وليس كناقدين لكي يفهموا المتحدث وليس لأجل الحصول على شيء منه أو إقناعه بشيء ما.

تتناقل الفرق الفعّالة الأفكار فيما بينهم عن طريق وسائل استماع وتواصل مثل :

- إظهار الاهتمام والدعم
- إعادة صياغة المحتوى

- أن تتحول لعاكس للمشاعر
- التفسير والتلخيص والتوليف
- التأكيد على أن الكل قام باستيعاب ما تم قوله وتقديم تفسيرات
- إعطاء واستقبال ردود الأفعال

تظهر الفرق الاحترام بطرق كثيرة مثل:

- إن تكون صادق وتقدر الصراحة
- تجنب ومواجهة الظلم ووضع أساسيات لتحقيق العدل
- احتواء الاختلاف والتنوع



الممارسة الفعّالة رقم 4:

إدارة العلاقات الخارجية

"في عالم الأعمال فإنك تحصل على ما تريد عندما تعطى للآخرين ما يريدون."

- اليس ماكدوجال

تلعب الفرق دورا مهمًا في البناء والمحافظة على وإدارة العلاقات مع العميل.فنجاح منظمة ما يعتمد على قدرتها على إرضاء - ويا حبذا إسعاد - عملاؤها. فمن دون العملاء والعائدات التي يدرونها، فإن الشركة ستنتهي. وتعلم الفرق لناجحة جيداً مصلحتها وما يربحها. فهم يفهمون بأن رضا العملاء يكمن في العمل، وسيحظون بضمان لوظيفتهم واستمرارها وفرصة عمل في مشاريع قائمة على عمل الفريق ومع نفس العميل.

مرة أخرى، فمفهوم وحدة الفريق هو تطبيق لمبدأ هذا الكتاب. وبالرغم من أن مدير علاقات معين أو "نقطة تواصل وحيدة "يمكن أن يكون الشخص ذو مسؤولية للسيطرة على موقف معين أو العلاقات الخارجية، فإدارة العلاقات مع العميل هي عمل جماعي منظم ومثالي. في التدريب فإننا نهتم بتقرير المديرين، وننصح الذين يقودون عملية التواصل مع العملاء لتجهيز ردود للعملاء الذين يستخدمون الفريق كمرجعيه لهم:"الفريق يمشى على الجدول الزمني، وقلل المخاطر التي يمكن أن تعيق المشروع" أو أن "الفريق سيلتزم بالميزانية المخصصة للمطلوب". ويمكن لفرد واحد أن يكون حلقة وصل مع العميل يزوده ويستقبل منه المعلومات، فهذا النوع من الإدارة يوفر يسهل الوصول للفريق أو شخص واحد مسؤول كليا على سير العمل في النطاق المحدد في العقد وبجودة عالية.

ولكن عندما يشعر العملاء أن المديرين المسؤولين بعيدون عن الفريق الذي يقوم بتأدية العمل أو لا يمدوهم بنتائج العمل المرجوة، فدائما ما يتضاءل رضا العميل عن الخدمة أو المنتجات. وبالعكس، عندما يشعرون بأن المديرين المسئولين كتجسيد لالتزام الفريق لتقديم أفضل جودة للمنتج أو للخدمة، فإنهم يجب أن يعلمون بأن رضا العميل قد وصل لذروته. فهذه النتيجة المرضية تعزى إلى شعور العميل بأنه متصل تماما بالكيان المسؤول لتأدية نيابة عن نفسه.

الإدارة الناجحة للعلاقات هي صورة من صور الذكاء العاطفي. والفريق الذي يمتلك هذه المهارة ويطبقها بمستوى عال فهو يميل أكثر إلى كونه فريق عظيم. ما هي الأمور التي ستكون في صميم التواصل بين فريق وعميل(عملاؤه)، وزبون (زبائنه)، وملاك آخرين، أي قوة لهذه المهارة وما هي قدراتها؟

عندما تعقد منظمتان صفقة بين بعضهم البعض، فإن هناك متطلبات متزايدة وكثيرة والتي يتوقع العميل من المسؤول عن العمل تلبيتها، أي كان مستوى العلاقة بينهم. ويمكن أن يسمى هذا بـ "ذروة متطلبات العلاقة " للعملاء. ويجب أن تلقى هذه الاحتياجات ترحيبا ودمجه في نسيج عمل الفريق وإجراءات العمل. فهي يجب أن ترشد أولويات العمل اليومي واتخاذ القرار في الفريق. فهي أمر حتمي على عاتق الفريق، والقائد، وكل عضوان يرحبوا باحتياجات العميل على الدوام.

تحفيز وتشجيع الفريق CHEEARS

لقد قمنا بوضع اختصار سهل التـذكر لإدراج هـذه المسـتويات السـبعة الشـاملة لمتطلبـات العلاقـة، والتي يجب على جميع الفرق التنظيمية أن تكون على دراية بها: "التشجيع أو بمعني أخر (الهتاف في آذان الفريق والتي قمنا باختصارها في كلمة "تشيرز" (CHEEARS) حيث أن "تشير" تعني هتـاف أو تشـجيع وكلمة "ايرز" تعني آذان"، فكر في الأشياء التي من المحتمل أن تسمعها سواء مـن العميـل أو الإدارة العليـا لشركتك إذا كانت مؤسستك تعمل بشكل جيد في تلبية جميع احتياجات العملاء! (من الواضح أنه كان لنـا مطلق الحرية في ابتكار وتهجئة هذه الكلمة، حيث قام فريق منا بابتكار هذا الاختصار) فكر في الدمج بين بداية ونهاية هذه العبارة "الهتـاف في أذنيـك"..سـوف تخلـق كلمـة "تشـيرز" (CHEEARS) (كـما سـبق شرحه).

على أي حال، سواء كنـت تسـتخدم هـذا الاختصـار المحفـز للـذاكرة الخـاص بنـا أم لا، فـإن الإدراك والقدرة على خلق أنظمة تلبى المستويات السبعة الشاملة لمتطلبات واحتياجات العلاقة هو أمر حتمي ولا غنى عنه في الفرق الفعالة.

القـدرة

ينتظر العملاء من مورديهم أن يعملوا بكفاءة. فإنهم يطالبون مورديهم - ويتضـمن هـذا أيضـاً أعضاء فريق هؤلاء الموردين والذين سيشاركون في المشروع الذي يمولونه - بأن يوضحوا كل القـدرات والتي كانت مذكورة أو وضحت أو حتى ضمنيه في العقد أو عندما تم الاتفاق على الصفقة. فإن قرار العميل أن يشتري منتج ما أو خدمة عن طريق مورد خارجي، بـدلا مـن أن يختـار إنتاجهـا أو عملهـا داخليا، يتضمن بشكل غير مباشر تفضيله لاختيار أقوى القدرات في السوق. فإن الشـاري يفـترض بـأن الخدمة التي يدفع مقابلها أو المنتج الذي يشتريه يتطلب قـدرات أمـا أن لا يمكـن أن تنجـز بحسـب التكلفة وحدها، أو بسبب أنه من الأنسب وجود طرف خارجي (لأسباب تنظيمية أو قانونية). ومهما يقـوى فريـق العمـل علاقتهـا مـع العميـل، فـإن قدرتـه عـلى تسـليم الخـدمات المطلوبـة هـي

ما تؤثر على العلاقة في العمل.وفى جوهر العلاقة بين الشاري - والبائع هـي قـدرة البـائع عـلى تسـليم مـا يريده العميل. هناك أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- ما أهم قدرات فريقك؟ما شعور فريقك حول مستواه الحالي؟
- ما طرق ضمان الجودة القائمة لتسهيل التقييم المستمر وبتكلفه بسيطة في نفس الوقت، ويفيد بأن فريقك يقدم منتجات أو خدمات ذات كفاءة عالية؟
- هل تقييم قدرات فريقك، وتطور خطط لجعل فرق منظمتك تتبعها لنقلها لمستوى أعلى؟
- هل لدى فرق منظمتك تفهم كامل للقدرات المطلوبـة في منظمتـك؟ وأيضـاً، هـل يبـذل فريقـك جهـدا في تقييم وإعطاء تعقيب بشكل منتظم على القدرات التي يطلبها العملاء بشكل خاص من منظمتك؟

الأمانة والنزاهة

عندما تصل لاتفاق مع المورد بتوفير خدمة أو منتج له، فيجب على الفريـق القـائم عـلى المشروع أن يكون واثقا من قدرته على التسليم، على المدى القريب والبعيـد. وثـم في خـلال عمليـة التسـليم يجـب أن تكون التعاملات مع المشترى أمينة وصادقة وشاهد على التزام الفريق للوفاء بوعوده. فلا يمكـن للفـرق أن تضمن مالا يمكنهم تسليمه للفوز بالصفقة، ومن ثـم يبقـون عـلى أمـل أن يكونـوا قـادرين عـلى التحـدث بطريقتهم من خلال أو بطريقة ما تجنب الخداع لاحقا. تبنى العلاقات القوية مع العميل على الثقة. فقلة الأمانة و/ أو فعل ما أو تواصل ما بينهم يدل على أن الفريق لا يلتزم بالنزاهة فهذا من المحتمـل أن يكـون واحد من مدمرات العلاقة مع الميل. من الصعب على العميل أن يكون وفيا مع البائع أو الفرق التي يمثلها هذا البائع بينما يكون تصرفهم غير جدير بالثقة. أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- متى يقترف فريقك الأخطاء، وهل تم مواجهة العميل بهذا الخطأ؟
- إذا تأخر أو من المحتمل تأخر الخدمة أو المنتج، هل يعترف الفريق بهذا ويتحمل مسؤوليته؟
- هل يحدد الفريق الموارد بطريقة تضع الأولوية لقدرة الفريق على الوفاء بوعودهم للعميل؟

التعاطف / تفهم احتياجات العميل

هذه الضرورة مرتبطة بمهارة الإنصات الفعال والشعور بالتعاطف، والذي ناقشناه بتعمق في التمرين القوى #3. التعاطف هو مهارة "متأصلة في الآخر"، ليس بها أنانية أو التفكير في الذات. يريد العملاء من الفرق والمنظمات التي يمثلونها بذل مجهود في فهم صناعتهم والتحدي الفريد في عالم الأعمال. فكيف يمكنهم أيضاً أن يجدوا حلول لعملاؤهم، لو أنهم بذل جهد قليل في فهم اهتمام عملاؤهم؟ فالرؤية التي تأمل الفرق تحقيقها هي أنهم يهتمون بحق باهتمامات عملاؤهم - بالفعل ،ففعليا اهتمامات العميل التجارية هي اهتمامات المورد أيضاً. فيمكن أن تتطور العلاقة مع العميل من مجرد بيع سلع كثيرة إلى شراكة أساسها التفهم. فالوصول إلى هذه المرحلة التي تتسم بالتوفيق بين احتياجات العميل الخارجية أو الخاصة بالمنظمة وبين منتج الفريق يمكنه أن يصبح شراكة تجارية حقيقية كأي واحدة بين المشترى والبائع. ويمكن تحقيق هذا فقط عندما يكون لدى المنظمة - أو بالأخص الفريق الذي ينجز العمل للعميل - تفهم وملم بكل تحديات وقضايا العميل. أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار :

- كيف يبلى الفريق في القضايا الحالية الخاصة بتجارة العميل؟
- ما هي الموارد المتوفرة للفريق لكي يتعرف بشكل أفضل على التحديات التي تقابل العميل في مجال عمله؟
- إلى أي مدى يتم التواصل مع العميل من قبل أعضاء الفريق، وما هو الوقت الذي تمضيه في طرح أسئلة والمبادرة إلى التفهم - أو بطريقة أخرى، تمارس التعاطف؟

سهولة العمل معه

هذه الضرورة في صميم الموضوع، ويمكن أن تتقلب بطريقة ما ليس لاعتمادها فقط على طبيعة المشروع الذي يعمل عليه الفريق، ولكن أيضاً لاعتمادها على الشخصيات الرئيسية التي تتواصل من ناحية العميل. كونك فريق يسهل التعامل معه هي وظيفة أسلوب الفريق التأكيدي على عدم جعل العميل أن يواجه جلبة لا داعي لها وخلافات يمكن أن تؤثر سلبا على النتيجة المرجوة. فالمحور هنا تكوين أنظمة تكون صديقة للمستخدم وتسهل عمل

شراكة مع العملاء. وأيضاً عن أن تميل لقولك، "نعم، نستطيع أن نفعلها، "أو على الأقل" نعم، أنا أتفهم كيف سيساعدك هذا - دعني أرى كيف يمكن لفريقي مساعدتك في الحصول على النتائج التي تتطلع لها." المؤسسات التي يسهل عمل صفقة معها تكون مرنة وملائمة، لأي حد يمكنهم الوصل إليه. فهم يسعون إلى حلول، وليس أسباب لماذا لم ينجح هذا العمل. فهم يدركون أن العملاء لا يهتمون كثيرا لنظام الفريق أو نظام المنظمة الداعمة - فتركيز العميل الوحيد دائما على الحصول على نتائج. أسئلة لأخذها بعين الاعتبار:

- ما هي الأنظمة أو الإجراءات أو السلوكيات التي يمكن تحسينها لجعل فريقك أكثر سهوله في العمل معه من وجهة نظر العميل؟
- هل هناك أي أنماط أو اتجاهات معينه في الشكاوى التي يلقاها فريقك من العملاء عن الحصول على النتائج التي يرجوها العميل بكفاءة؟
- كيف يتم التعامل مع الطلبات المخصوصة للعملاء؟هل التصرف يعطى صورة للعميل توضح الاهتمام بسهولة التعامل؟

سهولة الوصول

يحتاج العملاء أن يستطيعوا التواصل مع فريق المورد، لكي يطرحوا أسئلة، وتلقى التطورات، والتخطيط لتعاملات مستقبلية، وهكذا. يجب على الفرق أن تكون ملتزمة بأنظمة تسهل الوصول إليهم.

وقد يشمل ذلك وجود نظم البريد الصوتي التي توفر القدرة على "التقليل إلى صفر" لأحد أفراد الموظفين الإداريين الفعالين أو المشغل المفيد، وأنظمة البريد الإلكتروني الاحتياطي قبل الملقمات الموثوق بها، والهواتف المحمولة أو غيرها من الأجهزة الإلكترونية المحمولة مع التغطية المعتمدة ووضوح الخدمة؛ التخطيط للعطلة الذي لن يترك العميل أبداً دون اتصال موثوق في الفريق الذي يستطيع الرد على المخاوف الملحة؛ وإدارة تحويل الموظفين مثل عدم إنشاء فراغات الوصول عند عضو الفريق الداخلي الرئيسي وخاصة الذي كان اتصال لعميل رائد - ويترك للمنظمة. وهناك أسئلة ننظر فيها:

- هل أعضاء فريقك مجهزون للانفتاح مع العميل بشكل كامل؟
- ما مدى صعوبة أن يكون العميل منفتح على الشخص "الفعال" في الفريق إذا رغب في ذلك؟
- ما هو نوع التغطية الموجودة عند اتصال الفريق الرئيسي؟ هل هو من اتصالات لعدة ساعات؟

الاستجابة / المتابعة من خلال

حتى إذا وجد العميل فريقك منفتحاً للغاية، فمن الضروري أن مخاوف العميل التي أتت في انتباه الفريق إلى أن اعترف بها والرد عليها. إذا كان العميل ليس لديه مشكلة للدخول في فريقك،ولكن بعد ذلك لم يتم حضور القضايا التي تثار، فإن الجهد المبذول ليكون منفتحاً بقدر الإمكان لا شيء. فإن حاجة علاقة المستوى الفوقي لفريق كي يكون مستجيب، لاتخاذ الإجراءات التي يجب أن تتخذ- خاصة الإجراءات حول ما يكن اتفاق متبادل. منذ أن يؤكد العملاء من فريقك على أن مهمة أو عمل ما سوف يتم تنفيذه - أي مهمة سواء كانت كبيرة أو واضحة للغاية أو صغيرة أو على ما يبدو مملة، فإنهم يتوقعون الحصول على تكليف القيام بها. ويبين الجدول (7) نتائج البحوث حول السلوكيات التي "تزعج" أو "تقنع" المشترين. في الجزء العلوي من قائمة السلوكيات التي هي الأكثر إثارة لإعجاب المشترين هي القدرة على متابعة ومتابعة ما تم الاتفاق عليه. ليس من المستغرب أن عدم المتابعة أكثر عناء من السلوكيات الموردة. تلك الأسئلة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- كيف تكون بنود مسار فريقك التي يتوقع العملاء رداً عليها أو متابعة لها؟
- كيف يمكن للفريق أن يكن على اطلاع حول متابعة العناصر؟ هل يتم تمكين أعضاء الفريق لضمان أن يتم توزيع الموارد الداخلية بصورة صحيحة كي تستجيب لاحتياجات العملاء؟
- كيف يمكن للفريق خلق المساءلة المتبادلة أن تشعر بالراحة أن تتم متابعة العميل؟

في إدارة الحسابات الرئيسية والتخطيط يستشهد نويل كابون بالدراسة التي حددت سلسلة من قضايا العلاقة التي تزعج وتقنع الزبائن، كما هو موضح هنا:

شكل 7: السلوكيات التي تزعج وتقنع المشترين

يزعج		يقنع	
السلوك	**النسبة**	**السلوك**	**النسبة**
عدم وجود متابعة	%28	الدقة والمتابعة	%78
نقص التحضير للاجتماعات	%15	استعداد للقتال من أجل العميل في الشركة الخاصة	%59
المكالمات الباردة	%15	المعرفة بالسوق / الاستعداد لتقاسم هذه المعرفة	%40
الموقف الانتهازي / السيئ	%15	معرفة المنتجات الخاصة	%40
نقص المعرفة بالمنتج	%11	الخيال في تطبيق المنتجات على احتياجات العميل	%29
خيانة الأمانة	%7	الإعداد لمكالمات المبيعات	%20
نقص معرفة عمليات الشركة	%6	الدبلوماسية في التعامل مع إدارات التشغيل العميل	%15
نقص التسويق أو معرفة الصناعة	%5	انتظام مكالمات المبيعات	%9
عدم الالتزام بأوقات المواعيد	%5	التعليم التقني / خبرة	%9

ملاحظة: كان المستجيبون قادرون على ملاحظة أكثر من سلوك واحد؛ وبالتالي فإن النسب المئوية تصل إلى أكثر من 100 في المئة.

تبادل المعلومات / الاتصالات

يتم بناء علاقات تجارية متينة (تماما مثل العلاقات الشخصية خـارج العمـل) عـلى التواصـل الكامـل والصريح بين الأطـراف. يكـون المشـترون القليـل مـن التحمـل مـع كـل مـن فـرق المـوردين الحـذريين إزاء المعلومات التي يتم مشاركتها وتبدو متردداً أو عدم الاستعجال في تـوفير المعلومـات المطلوبـة عـلى أسـاس منتظم. وبشكل عام فإن كلما كان المزيد من المعلومات التي يـتم نقلهـا فـذلك أفضـل. لا يريـد أن يشـعر العملاء كما لو أنهم في الظلام فيما يتعلق بوضـع مهمـة المشروع، أو الأحـداث المهمـة أو التسـليم. تجعـل رسائل البريد الإلكتروني التواصل أسهل هذه الأيام، ولكن يمكن أن تصبح العلاقات بعيدة عندما يتم تبـادل كل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية. فمن المهم أن تتم المحادثات الهاتفية والاجتماعات الشخصية بانتظام، للسماح لتبادل المعلومات الأكثر شخصياً والمفتـوح للمعلومـات. تسـمح هـذه التفـاعلات "الحيـة" للفريق وقائده لطرح الأسئلة وفهم أفضل لاحتياجات العملاء.

أدوات التعاون وغيرها من تكنولوجيا إدارة المعرفة، وتسمى أحيانا "المجاميع" حيث يمكن أن تساعد الفريق في أداء الكفاءة وأنشطة تبادل معلوماتها. تم تصميم أدوات هذه البرامج لمساعدة الأشخاص الذين شاركوا في مهمة مشتركة لتحقيق أهداف تبادل المعلومات الخاصة بهم. وتسمى أيضـا "الـبرامج التعاونيـة" المجاميع المفهوم المتطور الذي هو أكثر مـن مجـرد بـرامج متعـددة المسـتخدمين تتـيح الوصـول إلى نفـس البيانات. تقدم المجاميع آلية تساعد المستخدمين على تنسيق وتتبـع المشـاريع الجاريـة معـاً. عنـدما يضـع قادة فريق المشروع أولويات لتشارك المعلومات مع جميع أعضاء الفريق وكذلك قادة مشروع العميل مـن خلال الوصول المشترك للمجاميع وأنشطة تبادل المعرفة، مما يدل على الالتزام بمبدأ إدارة العلاقـة. وهنـاك أسئلة ينبغي أن تؤخذ هنا بعين الاعتبار:

- ما الوسائل التي يستخدمها فريقك أكثر للتواصل مع العملاء: عنوان البريد الإلكتروني؟ المكالمـات الهاتفيـة؟ الزيارات الشخصية؟ الوثائق / المراسلات الخطية؟ آخر؟

- ما هي المعلومات التي ستكون متردداً في مشاركتها مع العميل؟ لماذا؟
- ما رد الفعل الذي يتلقاه فريقك حول كيفية إجادة تشارك المعلومات الأساسية مع العملاء؟

عندما تستخدم الفرق نموذج تحفيشر (أي التحفيز المباشر) كأساس للمعايير التي تتخذها وتلتزم بها، سيتم وضعه جيداً لتعزيز علاقات العملاء. ولأن هذه هي عوامل بناء علاقات "المستوى الفوقي" حيث أنها تنطبق على العلاقات داخل الفريق كذلك. فتتكاتف الفرق المتماسكة والفعّالة في جميع مبادئ نموذج تحفيشر (أي التحفيز المباشر) مع بعضها البعض.

مبادئ تشغيل إدارة العلاقات

من الأبحاث التي أجريت على بناء علاقات فريق العميل، فقد قمنا بتطوير مجموعة من المبادئ الموصى بها لتوجيه الفرق والمنظمات التي تمثل الدور الذي تقوم به مع العملاء. وينبغي لهذه المبادئ التشغيل السبعة لإدارة علاقات عملاء الفريق المزج معاًفي نوع من تعويذة توجيهية لفرق لأنها تذهب عن تنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات العملاء.

السبعة المبادئ المسؤولة عن تنظيم علاقة

الفريق بالعملاء

1- يجب على الفريق أن يضيف قيمة بشكل دائم وبشكل عام

أوضحنا سابقاً كيف يستطيع البائع أن يطور علاقته مع العميل من علاقة قائمة فقط على التنافسية مع الآخرين من أجل توريد السلع وأيضاً وجود حساسية في الأسعار إلى علاقة قائمة على الشراكة والتفاهم فيما بينهم هدفها إرضاء العميل. وهذا ما يضيف الفائدة ولن يتم هذا بدون فهم تام للعميل واحتياجاته وإمكانياته. بالنسبة للفريق فيمكن إضافة الفائدة بشكل عام في الثلاثة مواضع الآتية:

- **الموضع العملي أو الوظيفي** حيث تضاف القيمة من إيجاد حلول لمشاكل ملموسة مثل المشاكل المقدمة من أحد العملاء تخص احد العمليات الخاصة بالفريق.

- **الموضع الاقتصادي** تضاف القيمة عن طريق زيادة حجم أعمال العميل مع زيادة أرباحه أو دخلـه أو عن طريق إيجاد لتقليل التكاليف أو تكلفة الفرصة البديلة.
- **الموضع النفسي** ويشمل هذا الموضع الحالة النفسية للعميل عند اتخاذ قراراً ما خاص بالعمل فيجـب عندما يفعل ذلك أن لا يشعر بالخطر أو يتم العمل على تقليل الشعور بالخطر إلى جانـب الشـعور براحـة البال من هذا القرار. ناهيك عن شعوره بالفخر والراحة في علاقته مع هذا الكيـان أو الفريـق أو أي عامـل تاني ليس له علاقة بالجانب الاقتصادي أو العملي.

2- يجب على الفريق أن يضيف قيمة قبل التفكير في تقليل الأسعار

تكلمنا منذ قليل عن علاقة إضافة القيمة بحساسية الأسعار لدى العميـل حيـث يفضـل العمـلاء أن يتم تقديم منتج ذا جودة عالية وخدمة ممتازة وفي هذه الحالة السعر لـن يكـون عائقـاً لهـم. لـذلك قبـل التفكير في خيار تقليل الأسعار أو نفقات الفريق يجب أولاً النظـر في حالـة العلاقـة القائمـة مـابين الفريـق والعملاء ومحاولة تدعيمها. وفي حالة إصرار العميل أن سـوء العلاقـة سـببها الأسـعار عـلى البـائع في هـذه الحالة أن يعلم أن العلاقة أخذت جانب سلعي بحت.

لكن كيف يتم تحسين العلاقة؟ كيف يتم إلغاء فكرة تقليل الأسعار مع تقديم قيمة إضافية يستمتع بها العميل؟

هنالك طرق عدة يمكن استغلالها لفعل ذلك مثل:

- **توسيع أفق العميل:** عن طريق تغطية كل الجوانب الخاصة بهـذا المنـتج أو هـذه الخدمـة وتوضـيح ميزاتها للعميل.
- **التميز:** أن تقدم للعميل ما يمكنه من أداء الأشياء المهمة له بطريقة استثنائية
- **التصحيح الأخلاقي والمعنوي:** تصحيح طريقة أداء المهمات بكفاءة وبمعايير أعلى من السابق
- **توفير الموارد:** هناك أوقات يحتاج العميل لموارد سواء بشرية أو غير بشرية لكنه لا يريـد شراءه يمكـن في هذه الحالة توفير خيار الإعارة.

- **توفير المساعدة لأداء ما هو غير مرغوب فيـه:** التطـوع لإزاحـة أعبـاء غـير مرغـوب فيهـا عـن كاهـل العميل من شأنها أن تضـيف قيمـة كبـيرة لعلاقـة العميـل مـع الفريـق حتـى إذا لم يطلـب العميـل هـذه المساعدة فمجرد النية تكفي.
- **التعاون:** ويتم عن طريق دعم عملية من العمليات التي تقدم للعميل أو توفير وقت اسـتجابة أسرع ويمكن أيضاً أن تتم عن طريق فقط الموافقة على شيء يطلبه العميل أو مساعدته في إتمام شيئاً ما.
- **المعلومات:** عن طريق تقديم أي نوع من أنواع المعلومات التي قد تفيد العميل.
- **التطوير:** ببساطة تطوير الأداء حتى يشعر العميل بأن ما يتم يناسب مهاراته وقدراته وتوقعاته.
- **التقدير :** تقديم ما يجعل العميل يشعر بالتقدير.
- **التميز:** تقديم ما يجعل من العميل شخصاً مميزاً.
- **السمعة:** تقديم ما يجعل من العميل يعرف بسمات مثل قائد ناجح أو شخص مبدع.
- **الشعور بالأهمية :** تقديم ما يساعد العميل على الوصول للطموحات التي يهدفون إليها.
- **العلاقات:** تكوين شبكة علاقات من أشخاص مؤثرين يساعدون بعضهم البعض.
- **القبول:** توفير جو من الود والمحبة.
- **الدعم الشخصي:** دعم العملاء على المستوى الشخصي.
- **المساعدة** على إعلاء شأن قيم وهوية العميل.
- **الفهم**: الاستماع وإظهار الاهتمام بالعميل
- **التحدي والتعلم** تقديم ما يساعد على زيادة مهارات وقدرات العميل.
- **الإشراك :** إعطاء الفرصة للآخرين للمشاركة.
- **الامتنان :** وهو ببساطة الود مع العميل وإظهار الامتنان له.

يجب على الفرق أن تركز جهودها من أجل إيصال رسالة إلى عملائها للتأكيد والتشديد على جودة العلاقة القائمة بينهم وبين الفريق وهذه الرسالة تكون دليل يسـاعد عـلى تأكيـد

أن تعامل العملاء مع الشركة أو الفريق سيجعل من سير أعمالهم أسهل وأيسر أو للتأكيد أن التعامل سيجعل الشركة تعمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة وسيزيد الإقبال على المنتجات والخدمات المقدمة. يميل العملاء في أغلب الأحيان بالاستعواض عن تقليل الأسعار في حالة تقديم الفرق أو الكيان التي يتم التعامل معه ما يجعل من عملهم أو شركتهم أكثر كفاءة ونجاح وأيضاً حينما يجدوا أن التعامل مع هذا الفريق سيعود عليهم بالربح على المستوى الشخصي والعام.

يجب على الفرق - من أجل أن تضيف فائدة وقيمة- أن تغطي اكبر عدد ممكن من الثلاثة مواضع الذي سبق وذكرناهم ألا وهم الموضع الوظيفي والموضع الاقتصادي والموضع النفسي وهذا يضمن للفريق في المستقبل ألا يهدر موارده على التركيز في منافسة منافس آخر قوي أو الدخول معه في حرب على السيطرة على جزء من السوق أو التقليل في أي جانب من الجوانب المالية الخاصة بالفريق من أجل الحفاظ على العملاء مما يؤثر على الربح الكلي.

تكررت كلمة "دائماً" في المبدأين الأول والثاني وذلك لسبب. العملاء دائماً يبحثون عن الاستقرار والاستمرارية في العلاقة المكونة فيما بينهم وبين الفرق المتعاقدين معها لذلك يجب على الفرق استغلال كل يوم ليضيفوا قيمة ولن يواجهوا مشكلة لان هناك طرق عدة وموارد كثيرة ليستطيعوا تنفيذ ذلك لذلك فمن الطبيعي أن يبحث العملاء عن الجديد والمتطور والمضاف إليه قيمة دوماً وأبداً.

3- الفرق هي واجهة الشركة

عند التفاوض مع العملاء يجب أن يتم ذلك عن طريق واجهة الشركة أو من يمثلها، وفي هذه الحالة تكون الفريق، وعلى الفريق أن يوضح ذلك بطريقة صحيحة للعملاء حتى لا يقعوا في سوء فهم أن الفريق مستقل بذاته وأيضاً يجب ألا يكون هناك علاقة ثلاثية مع العميل أو أن يكون هناك وسيط بينهم وأن يتم الحرص على وجود علاقة ثنائية فقط. فالعملاء يريدون علاقة مباشرة واضحة ومن دون تعقيدات وفي حالة التفاوض مع الفريق سيكون مسؤول مسؤولية تامة عن الالتزام والتفاوض على كل شيء حيث أنه يمثل شخص الشركة.

4- العملاء لا يهتمون بنظام العمل الداخلي للفرق

يجب أن تعلم الفرق أن شرح النظام الداخلي لسير العمل والعقبات التي تواجه الفريق وكيفية التغلب عليه لا يهم العملاء بأي شكل من الأشكال ولا يضيف أي قيمة بل بالعكس يكون إهداراً للوقت ويهدد العلاقة بشكل ضار للغاية بل الأفضل أن يتم توضيح ما يجب توضيحه وما يحتاج العميل فقط أن يعرفه وأن يتم تأكيد أن أي مشكلة قد تحدث سيتم التعامل معها بدون تأثير على سير العمل . العميل لا يهتم بأي نزاعات داخلية أو أي مناوشات بين الأعضاء أو معوقات تؤثر على سير العمل فكل ما يهم العميل هي النتائج فقط لا غير.

5- يجب على الفرق أن لا تضيع وقت العملاء

تم التحدث باستفاضة عن هذا الجانب في الفصل السابع حيث تم سرد كل الممارسات الصحيحة والغير صحيحة للتعامل مع العميل. ويجب أن يتم تنظيم الاجتماعات بشكل جيد حتى يتم استثمار كل ثانية مع العميل فهو دائماً مشغول ووقته ثمين لذلك يجب مراعاة الوقت بشدة والحرص على تقديم ما سيضيف الفائدة فقط ولا تتطرق إلى جوانب أخرى ويجب أن يخرج من هذه الاجتماعات والاتصالات وقد اكتسب جديد وتم بالفعل إضافة قيمة وفائدة له وهذا ما يتوقعه وينتظره عندما يخصص للفريق جزء من جدوله المزدحم لذلك يجب أن تكون الاجتماعات مفيدة ومليئة بالمعلومات وكل شيء من شأنه أن يجعل وضع العميل أفضل من وضعه قبل الاجتماع. وبناء على ذلك يجب أن تعي الفرق أهمية الوقت في الاجتماعات ويجب أن ينظم لها جيداً لأن إضاعة الوقت من شأنه هدم العلاقة بشكل نهائي.

6- يجب على الفريق أن تجعل من علاقتها الداخلية علاقة حميمية

هذا المبدأ تذكير أن طبيعة العلاقة الداخلية بين أعضاء الفريق ومنها علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم لها تأثير حيوي على علاقة الفريق بالعملاء . بالطبع يجب على المديرين أن يتفهموا احتياجات العملاء ولكن كيف سيستطيعون توصيل هذه الاتفاقات إذا كانت حلقات الاتصال بينهم وبين المرؤوسين سيئة أو مفقودة؟ لذلك يجب على المديرين تخصيص مقدار

من وقتهم للحرص على تقوية العلاقة مع الأعضاء وجعلها أكثر ود لان هذا له تأثير خطير على قدرة الإدارة في أداء دورها في تحقيق عوامل النجاح الثلاث المتصلة ببعضها البعض:

- ضمان الاستجابة للعميل
- ضمان الالتزام الداخلي بتنفيذ العمل الخاص بالعميل
- إشراك الأعضاء في علاقة الفريق مع العميل

من المثير للاهتمام أن المديرين برغم أهمية ما سبق يصبون جهودهم على أداء العمل بطريقة إدارية روتينية بدلاً من التركيز على الاهتمام بالعلاقة مع الأعضاء حينما يجب عليهم أن يركزوا على توصيل رسالة مهمة وهي "لا أستطيع أن افعل هذا وحدي وحتى إذا كنت أستطيع فإني احتاج الأعضاء أيضاً معي لأستطيع الوفاء بالالتزام تجاه العميل" . تتطلب المشاريع الكبيرة كل الموارد المتاحة في الفريق لانجازها لذلك فالعلاقة الداخلية مهمة للغاية ويستطيع العملاء أن يعلموا إذا ما كانت العلاقة الداخلية سيئة وعندها سيفقدون الثقة في الفريق تدريجيا إذا ما استمر الحال على ما هو عليه.

7- يجب على الفرق أن تتعهد بالتطوير دائماً

لتستطيع الفرق أن تضيف الفائدة لابد أن تواكب كل ما هو جديد في مجالها سواء كانت تكنولوجيا جديدة تساعد على أداء المهمات بشكل أفضل أو مهارات شخصية من شأنها تحسين العلاقة مع العميل فهذه النوعية من الفرق هي ما تنال إعجاب العملاء، النوعية التي تسعى دائماً للتعلم من دون الالتفات لسن معين أو حجم خبرة ومن يحرصون على توسيع قاعدتهم المعرفية.

هذا المبدأ الذي يحرص على تطوير المهارات والمعرفة هو جزء مهم جداً من الهدف الأكبر وهو إضافة القيمة دائماً.

يستطيع العملاء أن يستشعروا ما إذا كان الفريق ليس لديه جديد ليقدمه وكل ما يفعلونه هو تكرار نفسهم. لذلك يجب على الفرق أن تكرس جزء من جهودها للتطوير والتحسين من كفاءاتها ليستطيعوا أن يقدموا دائماً الجديد ويضيفوا دائما القيمة.



الممارسة الفعّالة رقم 5:

تأسيس وتنظيم قواعد الفريق

"(كفاءة الفريق) تتطلب مناخ تعاوني وفيه ... تُبنى قدرة عاطفية خاصة يمكن وصفها بـ [القدرة على التجاوب بشكل بناء مع المواقف المزعجة] وتؤثر على السلوكيات بطريقة بنائه."

—V.U. Druskat and S.B. Wolff

قول مقتبس من كتاب "إس.بي. وولف" و"في. يو. دروسكات" تساعد قواعد الفريق على تأسيس قوانين واضحة وضمنيه لسلوكيات المجموعة التي تعمل على مشروع ما. القواعد الواضحة في الفرق والمجموعات هي تلك التي تكون جلية ومفهومة للكل،

ولكن ليس بالضرورة أن تكون موثقه أو متداولة. وهى تلك القواعد التي يتفهمها، ويوافق عليها، ويوثقها أو يصنفها ويلتزم بها الفريق. ووفقا لما ذكره دروسكات وولف، فإن قواعد المجموعة هي تلك التي ترشد سلوك المجموعة إلى نتيجة مشاعر إيجابية في المجموعة. ويستخدم الفريق القواعد كإرشاد، خاصة عندما تخرج المجموعة عن السياق. فالقواعد هي شيء لابد منه في تفاعل المجموعة فهي تحدد ماذا كانت مطروحة بشكل رسمي أو لا. ففي النهاية، تأسيس والمحافظة على قواعد المجموعة يعطى تأثيرا عميقا وايجابيا على قدرات الفريق.

فعملية تقييم الفريق تقوم على عوامل شخصية ومجتمعية. فكل فرد لديه احتياجاته واهتماماته ، ولكن إحدى هذه الاحتياجات هي الانتماء؛ فنحن نعزى جزء من هويتنا إلى المجموعات التي نزرع فيها الطاقة الشعورية. ويخلق سلوك الأعضاء ثقافة الفريق على المستوى المجتمعي، ويشمل هذا المعتقدات، والعادات، ، المعرفة، والممارسات. ويعتمد الأعضاء على ثقافة الفريق لكي يوفروا للمجموعة الثبات والأمان والتفهم والقدرة على الاستجابة لموقف ما .

رسم **8**: تأثير الفردية النسبية والاختلاط على الفريق

مرتفعة

الالتزام	الذكاء العاطفي، الفردية الخلاقة
الانعزال	التمرد

منخفضة الفرديـــة مرتفعة

وهذا الجدول يوضح كيف أن الفردية النسبية والاختلاط تؤثران على مختلف الفرق:

- اختلاط منخفض وفردية منخفضة يخلق انعزال الأفراد في داخل الفريق.
- اختلاط منخفض وفردية مرتفعة يخلق التمرد ضد الفريق.
- اختلاط مرتفع وفردية منخفضة يخلق الالتزام.فالفرد مصنف داخل الفريق ـ "فلا يوجد"أنا"في الفريـق" ــ مع احترام الفريق وثقافته. فلو أن قيم الفريق الاجتماعية تعكس قيم الفرد فإن الالتزام هو عملية تطبيـع قيم. وإذا لم تكون كذلك فإن هذا سيكون ليس إلا صورة سلبيه للالتزام.
- الاختلاط المرتفع والفردية المرتفعة تساعد عـلى بنـاء بيئـة خلاقـه. إلا أن الفرديـة يجـب أن تتضـمن ذكـاء عاطفي. فيجب تقدير كلا من الوعي الذاتي والتحكم في الذات، والوعي الاجتماعي والتحكم الاجتماعي.

جوهريا فإن ربع "الإبداع" هذا حيث نجد أن الفردية مرتفعة والاختلاط يكون فيه أكثرية مـن هـؤلاء الذين يمتلكون القدر الكافي من الذكاء العاطفي لكي يـرو أن الفـرق تحتـاج إلى قواعـد اجتماعيـة ولكـن في نفس الوقت يمكن أن نشجع بعض السمات الفردية التي تضفى إلى رؤية الفريـق. فهـذا الإجـراء يمكـن أن يتطلب بعض التوازن. الفردية تفضل حقوق الفرد، قليل من الاحتكاك بالآخرين، احترام الذات، والعائـدات الشخصية والمهن؛ والتي هي كلها أشياء جيدة بذاتها ووفـيهم. أمـا الاجتماعيـة أو التجمعيـة فهـي تفضـل المجموعات، وتبنى الانسجام، وتطرح السؤال "ما هو الأفضل لمصلحة المجموعـة، أو المنظمـة" وهـذا أيضـاً جيد.وتنجح الفرق عندما يتمكن أعضاؤها من إيجاد طريقه لوضع وتأسيس قواعد ومعـايير والتـي تشـجع وجود القيم المشتركة، بينما تسمح للأعضاء بإظهار جوانبهم الفردية والخلاقـة والتـي تحسـن مـن مسـتوى المجموعة. وتحد الموازنة في الفريق هذا لأجل رفع الإبداع مع الحفاظ على الثقافة والتي تـربط المجموعـة كنظام مجتمعي هادف.

وهناك هذا الخلاف والذي دائما ما يشـار لـه بــ "الدجاجـة أم البيضـة"نجـده مـاثلا في العمل لتوضيح أهمية تأسيس وتعزيز أسس للفريق. فهل تأتي القواعـد أولا، ومـن ثـم تتبـع بسلوكيات الذكاء العاطفي في الفريق؟ أم أن هذه الأسس هي امتداد لقيم الفريق الرئيسـية

والمهارات المتعلقة بسلوكيات الذكاء العاطفي؟ ونجد أن الإجابة في اغلب الظن، بأن كلاهـما يحـدث تبعـا للآخر. وهذا حقا لا يهم! بأية حـال، تحتـاج الفـرق إلى إظهـار القـدرة العاطفيـة، وتحكمهـم في علاقـاتهم، وزيادة الـوعي الـذاتي، وممارسـة التعـاطف. وهنـاك احـتمال بـأن هـذه القواعـد تمـدنا بنمـوذج للسـلوك التعاطفي، ومما يجعل الأعضاء بقليل من الذكاء العاطفي أن يصبحوا مرتاحين أكـثر وأكـثر في إظهـار هـذه السلوكيات كنتيجة لإدراكها وانعكاسها عليهم. وفى أمثلة أخرى، فالتوازن ببسـاطة يؤيـد سـلوكيات الفريـق الفعّالة والتي يمارسها الأعضاء بالفعل، وبالتبعية نجدها في الفريق.

ومن وجهة نظر قيادة الفريق، فإن نموذج بروس تاكرمـان لتطـوير المجموعـات يتنبـأ بـأن القواعـد، حتى لو تشكلت من البداية، فسوف يتم اختبارهـا. وهـذا جيـد. إنـه لمـن الأفضـل أن تكـون قـد وضـعت القواعد لكي تحدد اختبار السلوك مـن أن تـدخل في المشروعـات بـالفرق مـن دون مجموعـه واضـحة مـن الإرشادات السلوكية التي تعكس قيم الفريق. ومن واقـع خبرتنـا فـإن الوقـت المخصـص لتطـوير أسـس في المراحل المبكرة لتكوين فريق لمشروع ما، في اجتماع بقياده جيده ويتضمن ممثلي الفريق، هو نقطـة لبـدء نموذج لأي فريق لبـدء مشروع. وبمجـرد أن يـتفهم الفريـق سـبب تشـكيله ومـا هـي الأهـداف والأغـراض المرجوة منه، وما يأتي تاليا من المنطقي هو تركيز اهتمام الفريق لعملية "كيـف سـنحققها". وكفـاءة هـذه العملية للفريق تعتمد بشكل كبير على كيف تطور وتدمج وتسترشد بشـكل جيـد بالأسـس التـي وضـعتها لنفسها لكي تحدد كيف ستحقق أهدافها.

وتعكس القواعد الضمنية عموما سلوكيات شخصية متوقعة في داخل الفريـق والتـي تبنـى أو تعـزز الذكاء العاطفي في الفريق. إنه لمن المستحيل أن نوثق ونكتب كل سلوك لكل موقف محتمل في المجموعة. فالقواعد الغير مكتوبة ولكن مدمجه جيداً في الترابط العاطفي بين الفريق الكفء تفهم بشكل أفضل عنـد طرح السؤال، "أهكذا يتوقع كل عضو في الفريـق أن يـتصرف الآخـرون معـه بهـذه الطريقـة؟ أهـذه هـي الطريقة التي نحب أن نتعامل بها نحن كفريق وكأعضاء في داخل هذا الفريق؟" القواعـد الضـمنية تطبـق مبادئ القاعدة الذهبية، والتي تناولناها في كتابنا #3، وهى ممارسة التعاطف والاحترام.

مراجعة القواعد

تتطور الفرق بينما تؤدى مهامها خلال فترة المشروع. فقد يتم تغيير العاملين على المشروع، أو يمكن أن يتم نقل القيادة من فرد لآخر في الفريق، بناءا على التخطيط الزمني للمشروع وقرب موعد التسليم.ومن المحتمل أن يتم تغيير طريقة العمل في مشروع يقوم عليه فريق، أو على الأقل يتم تحسينها على الدوام بعمل صحيح ناتج عن المراجعة الدورية في المشروع. في بيئة تتكيف مع تغييرات المشروع ستحتاج الفرق أن تتراجع قواعدهم على فترات. على أقل تقدير هذا الفعل سيعزز ببساطه الأسس التي يتمسك بها الفريق.فهذا يخلق جو كأجواء "إعادة التأهيل" أو "كتمرين مقوٍ للذاكرة"عن جانب مهم لكفاءة الفريق. بالإضافة إلى ذلك فهذا يقوى الوعي الذاتي لدى الفريق (تمرين قوى #2). فالمراجعة الدورية والمتابعة لقواعد الفريق تعطى الفريق الفرصة لأن يسترجع قيمة الجوهرية والتوقعات السلوكية المتداولة. ومن الواضح أن هذه المراجعة أساسية عندما يتم تجاهل أو تخطى أو تعدى بأي شكل من الأشكال على قواعد القائد باستمرار. وهذا يحاكى لعبة على الحاسوب لها زر إعادة تشغيل والذي يعيد اللعبة لخط البداية، فمراجعة قواعد الفريق يمكن أن يعيد كل الأعضاء للمسار لصحيح.

فوضع القواعد ومراجعتها على فترات بها عنصر إضافة القيمة - وهذه الأنشطة التي تساعد على تطوير الفريق تعزز العواقب التي تحدث عندما يتم التعدي على أو إهمال قواعد الفريق. وغالبا فإن هذه عواقب السلوك الخارج عن الفريق انه ببساطة هذا العضو الذي يتعدى القواعد سيواجهه أعضاء الفريق ب"”ليست هذه طريقة تعمل الفريق"أو "لم نتفق على فعل الأمور بهذه الطريقة. "عادة، هذا النوع من التنبيه كافٍ لإعادة هذا العضو ال"خارج عن القواعد" للمسار الصحيح.ولكن الفرق يجب أن تجد نقطة تتلاقى فيها الأفكار - أما واضحة أو ضمنية - بشأن العواقب المستقبلية لهذا التعدي المستمر والذي يبدو انه مقصود لقواعد الفريق.ومن الواضح أن العاقبة القصوى هي "العقاب القاسي" وهو إزالة هذا العضو في مقابل عضو آخر يحترم قواعد الفريق ويطبقها. وبالنسبة لهؤلاء الذين يمارسون أي نوع من الرياضة، كانت الفكرة واضحة لهم بالنسبة لعواقب

عدم الالتزام بقواعد الفريق - إذا لم تلتزم بالفريق، فإنك لن تلعب. الأمر بهذه البساطة. بعض قادة الفرق والفرق نفسها سيوضحون ويوثقون هذه العاقبة بشكل واضح. والبعض الآخر يظهرونها في رد فعلهم على تصرف عدم التزام العضو - فإنه يتم إقصاؤهم من الساحة بقرار من قائد الفريق؛ وبدعم من أعضاء الفريق. وإنه لاحتمال كبير أن يتم طرد أعضاء الفريق إذا لم يلتزموا بقواعد الفريق عن أنهم يطردوا إذا لم يعملوا بمهارة ترقى إلى ما يريده الفريق.فالمهارة يمكن ممارستها وتحسينها. ويمكن للمدربين أن يوضحوا المهارات التي يحتاجونها أو بها نقص، ولكن التصرفات المقصودة والتي تشوه عمل الفريق وطرقه هي تصرفات منفره ويجب مواجهتها بحزم، بأن يتعاون القائد وأعضاء الفريق كوحدة واحدة ضدها.

عملية تطبيع الفريق

فالفرق عالية الكفاءة تعقد اجتماعا لكي تضع القواعد. ففي أولى مراحل دورة حياة مشروع الفريق، فإن وضع القواعد يحتاج إلى مناقشات واعية. فهذه العملية هي واحدة من متطلبات المشروع - فمناقشات خطة العمل والمهام يجب أن تستمر بعد مناقشات حول قواعد الفريق والإرشادات عملية تطبيع الفريق هي عملية شامله. فالشمولية تقلل مقاومة التشكيل والعصف والتي تحدث عنها بروس تاكرمان في نموذجه.انه لمن المهم أن تعكس قيم الفريق قيم كلا من القائد وأعضاء الفريق. وكتفكير مبدئي لأي فريق يتكون هو نوع السلوكيات المهمة لأعضاء الفريق والتي سيقتدون بها. هذه المناقشة توضح الاتفاق على الإجراءات الأساسية والطرق لعمل المشروع والسلوكيات التي تكون العمل الجماعي.

الأمثلة الآتية هي أمثلة لموضوعات لمناقشتها خلال جلسة وضع القواعد:

- كيف سيتوصل الفريق لاتفاق على بند من جدول الأعمال؟ كيف سيتخذ الفريق القرارات؟ هل الحكم للأغلبية؟ أم يجب على الفريق أن يجمع على القرار؟ أم أن الفريق كله بمثابة مستشار للقائد والذي له مسؤولية السلطة المطلقة في اتخاذ القرار النهائي؟

- ما هي السلوكيات التي تعزز وقت إدارة المشروع وقت الكفاءات؟ ماذا ستكون توقعات الفريق بالنسبة للحضور الاجتماع وسرعة وتأهُّب وتوثيق ونشر تقدم الفريق؟
- كيف سيتم وضع جدول الأعمال؟
- كيف سيتعامل الفريق مع مشكلة ما؟ما هي وجهة النظر التي سعد بها؟ ما هي مسؤولية العضو لكي يساهم في مناقشة موضوع مهم؟
- كيف سيتناقش الأعضاء مع بعضهم البعض؟
- ما هي السلوكيات المتوقعة أو التي ستكون مفضلة، وأي من السلوكيات لن يتم التساهل فيها أو يجب مواجهتها من قبل الفريق عندما تحدث لأنها لا تضيف جديدا أو تقلل من عمل الفريق؟ وبشكل خاص فإن الفرق تحتاج أن تفكر أو تخلق نماذج متوقعه عن الإطراء في الفريق: الاستماع لبعضهم، السعي للفهم أولا، وعدم مقاطعة بعضهم البعض خلال المناقشة.
- ما هي السلوكيات التي ستعزز بيئة ايجابية للفريق؟ كيف ينظم الفريق متطلباته لكي يظل إيجابي ومتفائل؟
- كيف سيتعامل الفريق مع النزاعات والخلافات في وجهات النظر؟ وأيضاً يجب أن يتفهم ويفرق بين أي تصرف مفيد من التصرف الذي يولد من الغضب وعدم الرغبة في الوصول لحل وسط.
- كيف سيتم التصديق على تغيرات خطة العمل ويتم تطبيقها؟
- من سيتعامل مباشرة مع العميل (العملاء)، والزبون(الزبائن)، وحاملي أسهم الشركة؟ هل هناك تواصل من طرف واحد، أم أن الفريق لديه السلطة للتواصل مع مندوبي الزبائن (بناءً على مدى فهمها لمتطلبات العميل أو رغباته)؟ ما هي السلوكيات المتوقعة مع العميل أو بعيدا عنه؟
- كيف سيتم التعامل مع شكوى العملاء وترتيبها حسب الأولوية؟
- كيف سيتم جمع المعلومات ونشرها؟ أي منها يحتاج أن يوضع تحت تصنيفة معينة على البريد الإلكتروني، وربطها بأي من المهام؟

- كيف سيتم إدارة الاجتماعات على الانترنت؟ ما هي التصرفات المتوقعة أن تحدث في هذه المكالمات من أجل تحقيق الآتي؟
- تحسين أداء الأشخاص والوقت المخصص لهذه المكالمات بالمجموعة كلها .
- تحسين إنتاجية الأشخاص
- تسهيل المناقشات.
- مشاركة المعلومات القيمة.
- المضي بسرعة في جدول الأعمال.

هذه أفكار عن القواعد التي تطبقها الفرق الناجحة. وهذه ليست القائمة الشاملة بكل الأفكار، على الإطلاق.. ويجب على الفريق تحديد إلى أي مدى سيودون وضع هذه القواعد. وحتى الآن فإن هذا النموذج الذي استشهدنا به يمثل نموذج جيد لتطوير القواعد التي تحسن الإنتاجية، والعمل الجماعي، والقدرة الشعورية للسيطرة على المواقف الموترة. فهي تساعد الفريق أن يظل فاعلا، والمحافظة على بيئة ايجابيه في الفريق.

تنظيم جلسة وضع القواعد هذه تتطلب تصرف متوازن، وذلك يتضمن الحاجة تعزيز القيم المشتركة والتي تؤسس القواعد عليها وأيضاً أن يوضح القائد طريقته/ أو طريقتها في إدارة المشروع. في معظم الحالات فإن قواعد أعضاء الفريق تتمحور على نفس قواعد القائد التي يعبن عنها. وفى أندر الحالات ندما لا يحدث هذا وقاعدة معينة أعلن عنها القائد بنفسه فانه يجب أن يكون هناك تفسير منطقي يجب أن يتم توضيحه كليا. ويجب على القائد أن يعرف أن أي قواعد سيطرحها ولم تحظى باهتمام الفريق هي تلك التي من المحتمل أن تخلق سلوك المعارض من أعضاء الفريق.

متى يحدث وضع القواعد؟ يجب أن يتم وضعها مبكرا، ولكن هل هناك تسلسل معين والذي يجب وضع عملية القواعد بناءا عليه؟ تحبذ الفرق الجديدة البدء بتفسيرات / مشاركة هوية الفريق ("من نحن")، والهدف ("لماذا نحن هنا")، التحديات ("ماذا يجب فعله")، والإجراءات ("كيف سنقوم بعملها كفريق"). لماذا لا نفكر في الـ "كيف" قبل "ماذا" ؟ فلنأخذ بعين الاعتبار الأولويات وثقافة الفريق والتي يمكن أن تتطور بهذين التوجيهين المتسلسلين لفريقين واللذين يختلفان اختلافا بسيطا:

التسلسل الأمثل للتوجيهات المقدمة للفريق الأول:

1- يقدم قائد الفريق نفسه أو نفسها،

2- يطلب القائد من الفريق تقديم أنفسهم ومنصبهم، ودورهم في الفريق (لو يعرفونه مسبقا)، وأي قسم أو شركة يعملون لصالحها (في حالة المشروع المكون من عدة منظمات).

3- يوضح القائد الهدف الذي يجب أن يحققه الفريق.

4- يدعوهم القائد لمناقشة قواعد الفريق، والتي يمكن أن تبدأ بأن يطلب من الأعضاء أن يحكوا عن تجاربهم مع فرق عملوا معها بشكل جيد جداً مع بعضهم ونجحوا نجاحا باهرا. وبعد تخصيص وقت لما يقولونه، يقوم القائد بمراجعة القواعد التي وجدها مفيدة جداً في الفرق الناجحة. ومن ثم يطلب من الأعضاء أن يعبروا عن خبراتهم ومقترحاتهم للفريق الحالي. ويجب أن نخلص من هذا إلى مجموعة من القواعد الأولية والتي وافق عليها أعضاء الفريق. ويخبرهم قائد الفريق بأن هذه السلوكيات المتفق عليها سيتم تدوينها وتصنيفها في الاجتماع القادم، ويتم مراجعتها بصفه دورية.

5- ومن ثم يبدأ القائد بالحديث عن مكونات المشروع، وخطة المشروع، مواعيد التسليم، ومهام الفريق المتوالية.

التسلسل الأمثل للتوجيهات المقدمة للفريق الثاني:

تكرر الخطوات 1، 2، و3، ولكن يتم عكس الخطوتين 4 و 5.

أي من العمليتين ترتاح لها أكثر؟ وبعد وضع القواعد مباشرة بعد معرفتهم بغرض الفريق، يقوم القائد بربط إجراءات الفريق مع أهداف الفريق بطريقه مباشرة وتسلسليه. والنتيجة هنا أن القواعد ذات أهمية قصوى في عقل القائد، ولازمه لنجاح الفريق. فهي تعكس لنا أن الترابط والتفاهم المتبادل في عملية الفريق ما هي إلا العوامل التي تقود الفريق نحو تحقق الغرض منه.وفى حالات أخرى عندما تجتمع أقسام عدة أو شركات مختلفة في مشروع ما، فإن هذه الطريقة تخلق عقلية "واحدة"؛ والتي بها يتم وضع اختلافات الأقسام أو الشركات جانبا من عمل الفريق، وعوضا عن ذلك، سنجد فريق متوحد يضع قواعده لكي يخلق نقطة ترابط.

عندما يتم تدوين كل القواعد لكل أعضاء الفريق لكي تكون بمثابة إرشادات لسلوكيات الفريق المرجوة، فمن الأفضل جعل القائمة قصيرة. فإن القوائم التي تدون بها قواعد الفريق وتكون طويلة تبدو مبالغا فيها وتحكمية، ومن ثم تفقد تأثيرها المقصود. إضافة إلى ذلك، فالقوائم الطويلة كثيرة جداً على أعضاء الفريق لكي يفهمونها جيداً ويطبقونها. في المطلق، فإننا ننصح بأن تكون فرق القواعد المبنية على السلوكيات المتوقعة من أعضاء الفريق، وتكون محددة أكثر على أن تكون قواعد الفريق مرتبطة بالمساءلة المتبادلة. القائمة التخيلية الآتية لقواعد الفريق تعكس هذه الطريقة إلى تحدثنا عنها.

التحضير للمشروع

قواعد الفريق، السلوكيات، والتوقعات المشتركة

- كل الاجتماعات تسير وفقا لجدول أعمال؛ تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد، ومن المهم المشاركة فيها.
- في كل الأوقات نستمع للآخرين، ونحترم وجهات النظر الأخرى.
- لا تشخص الخلافات.
- كل طرق التواصل مع العميل يتم تحويلها إلى مدير البرنامج.
- شكاوى العميل، والتفضيلات والخدمات المتعلقة بالجودة التي يريدها العميل كل هذه الأشياء لها أولوية مهمة لهذا الفريق.
- تصنيفات قوائم البريد الإلكتروني يجب أن تكون شاكلة. إذا أردت إلغاء قائمة، يجب التواصل مع منظم رسائل البريد الإلكتروني.
- يجب معرفة مخاطر المشروع(وليس تجاهلها)، وهذا يجب أن يتم باكرًا بقدر الإمكان.
- الثقة التي نريد تواجدها بين الفريق يجب أن تنعكس على تصرفاتهم .
- يجب تحديث ومراجعة قواعد الفريق على الدوام.
- قرارات إدارة المشروع هي مسؤولية مدير البرنامج . ومع ذلك فإن تعليق الفريق على جوانب تخطيط المشروع كلها مرحب بها ويتم تقديرها.

- يجب نوافق المهام الموكلة إلى فرد ما بناءً على مبدأ "الرياضي الأفضل " أي أن الفرد أو الشخص الثاني الـذي يظهر مهارة خاصة وذات صلة بالمهام هو أول اختيار لتأديتها.
- التواصل في داخل الفريق - بشكل رسمي أو غير رسـمي - دائمـا مرحـب بهـا.فعنـدما يسـاورك شـك حـول التواصل مع عضو من الفريق أو مجموعة أو حتى الفريق بأكمله عن معلومة ما أو حتى للتواصـل، فقـط قم بذلك !.
- لن نحكم على بعضنا عند مشاركة أفكار جديدة. فنحن نشجع التفكير الذي يحفز على الإبداع.
- هناك قاعدة أخيرة والتي يمكن أن تكون مفيـدة كطريقـه لتقويـة المعلومـات والتـي منهـا تخـرج قـرارات الفريق. فهي تقدم لنا مفاهيم والتي سيتم مراجعتها في الفصل 9 وتصف التمرين القوى #6، التفكير أفقيا.

ملخص

يجب على الفرق تأسـيس قواعـدها، ومعرفـة أن هنـاك العديـد مـن القواعـد ضـمنية وأن القـوائم الطويلة والمجمعة لقواعد الفريق هي أولية وذات نتائج عكسية. يجب أن تعكس القواعـد القـيم والخـبرة الأولية في المجموعات الناجحة بشكل خاص والتي كان ينتمي لها أعضاء الفريق.

ويجب أن تركز قواعد الفريق على السلوكيات التي تحسن إدارة الوقت والتواصل، كما تركـز قواعـد المجموعات الخاصة شعوريا على إدارة علاقات الفريق. يحدث وضع القواعد في مرحلة مبكرة مـن اجـتماع الفريق، والذي يؤسس الطرق والمعايير المشتركة كشيء أساسي في طريقة بناء الفريق لقائـد المشروع. وهـذا التركيز على القواعد أيضاً يساعد على تخفيف مظاهر مقاومة التشكيل والعصف للفرق الجديدة.



الممارسة الفعّالة رقم 6 :

التفكيـــر جانبـاً

إذا كنت ترغب في محاولة فهم شيء، فحاول تغييره.

"كـورت ليفيـن"

هناك العديد من الأنواع المختلفة من المشـاريع التـي تؤديهـا الفـرق. بعضـها مشـاريع واضحة ومحددة المهام إلى حد ما، حيث تتطلـب عمليـات زائـدة وأنظمـة متكـررة. في مثـل هذه الحالات فالمهام التي تم تنفيذها في الماضي، بالقليل من الترقيع، سـيتم تنفيـذها بـنفس الطريقة إلى حد كبير في المستقبل القريب. هـذا النـوع مـن فريـق المشروع يـتفهم بسـهولة الغرض منه، وأهداف أدائه، والنهج الذي سيتم استخدامه لتحقيـق تلـك الأهـداف.كـما يـتم

توظيف أفضل الممارسات الراسخة (وأحيانا طويلة الأمد)، وسوف يدار المشروع كما كانت تدار مشاريع أخرى مماثلة أخيرة والتي أسفرت عن نتائج ناجحة. وأخيراً فالحلول التي تعمل تميل إلى أن تتكرر وينبغي أن تتكرر.

ومع ذلك في مشاريع أخرى هناك ما هو أكثر من فرصة "الحقول الخضراء". فالعملاء أو المنظمات نفسها لديها الحاجة إلى الابتكار. يبحثون أكثر بكثير عن هيئات بسيطة مع المهارات اللازمة للتعامل مع المهام التي تبقي العملية مستمرة بسلاسة،حيث إنهم يسعون لفريق قادر على تقييم المشكلة وفتح آفاقا جديدة وخلق ميزة تنافسية. فالتوجهات المجربة والحقيقية فقط لن تنهى، والابتكار "قيمة مضافة" في العديد من المشاريع التي يتم التركيز فيها أكثر على المستقبل من إبقاء الأمور تسير كما هي في الوقت الحاضر.

في الحالات التي ترتبط فيها الأهداف التي تدفع تكوين الفريق للإبداع والابتكار، تقدم الفرق ذات قيمة هائلة أو على الأقل الإمكانية لقيمة هائلة. وتجلب الفرق مجموعات مهارات متعددة والخبرات والخلفيات الأكاديمية، وببساطة المزيد من القدرات العقلية الإجمالية لإيجاد الحلول. الفرق ذات درجة عالية من التأثير قادرة على تسخير أصول التفكير التي يمتلكونها، وعمل هذه الأصول معاً بتآزر وشكل خلاق. فبطل الفرق المتفوقة والمحافظة على عمليات المجموعة التي تقدم الفرصة لتوليد المزيد من الأفكار والحلول الجديدة.

للأسف تقاد العديد من الفرق بنهج أكثر وضوحا حيث يتسم قائد الفريق بأن يطلب من الأعضاء "هنا المعضلة هل لدى أي شخص أي أفكار؟" يمكن في الواقع أن ينتقص هذا النهج عن هدف النظر في أفكار جديدة وتطوير رؤى جديدة. وعند طلب مجموعة للنظر في طريقة جديدة لعمل شيء ما، تظهر في كثير من الأحيان مجموعة من وجهات النظر المختلفة. فيتنافسون متباريين للاهتمام وموافقة كل من قائد المجموعة والأعضاء الآخرين. حيث أن هيمنة فكرة واحدة على أخرى يمكن أن تجعل عملية قوة الإرادة بقدر قوة أو قيمة فكرة معينة.

ويجوز لعضو الفريق الفردي الذي له الأنا الأقوى والأعلى مكانة أو أفضل المهارات في الإقناع في نهاية المطاف السيطرة على عملية توليد الفكرة. في غضون ذلك إما أن لا يفكر أبداً في العديد من الأفكار الجيدة والمفيدة الأخرى على نحو كاف أو يضعها جانباً بسرعة كبيرة جداً.فالعملية غالبا ما تكون مسابقة من نوع ما مع العديد من الحيوية الشخصية في المسرحية التي تعرقل بدلاً من أن تسرع في توليد الحلول المبتكرة.

تآزر المجموعة لا يحدث فقط، فإنها تتطلب نهجاً مثل أن الناس وعمل قدراتهم العقلية الجماعية مع الآخرين بطريقة تقفز بالعملية للأمام والتفاف الكفاح الذي يقلل مجموعة البطالة. أحد الجوانب الجوهرية للابتكار والإبداع والتفكير بشكل مختلف حول نفس المشكلة، حيث يتطلب مبدأ المجموعة الذي لا يتم تحمل الأفكار المحرضة فقط ولكن توقعها. ومن ثم يتعين على المجموعة نظام لتحويل وجهات النظر المحرضة حول مشكلة أو تحد معينة في نمط جديد من التفكير يسمح بالقفز تدريجياً بعيداً عن أنماط التفكير القديمة. فتآزر الفريق الذي يركز حقاً في الحلقة المقدسة من العمل الجماعي على الابتكار، فهي جميعاً عن هذه القفزات إلى الأمام التي تضم وجهات نظر جديدة وتنظر فيها وتضعها وتختبرها وتنفذها في نهاية المطاف.

تحمل الأفكار المحرضة في سياق الفريق المستند على الابتكار يتطلب ذكاء عاطفي على حد سواء من أعضاء الفريق الفرديين والفريق نفسه. يحتاج الفريق لإثبات القدرة العاطفية لتحمل الأفكار التي بحكم طبيعتها محرضة للغاية، وتدفع أزرار العاطفة في أفراد. فدفع بيئة فريق يمكن أن يتطلب الابتكار على حد سواء الكفاءات العاطفية الفردية والجماعية (والتي فضلاً تم تفصيلها في نموذج الحاصل العاطفي لدانيال جولمان):

- **الوعي الذاتي العاطفي.** يجب أن تكون الفرق المؤثرة وأعضائها على علم بأن التغيير هو عملية عاطفية مع المكافآت المثيرة إذا ما اتبعت بمهارة. يمكن بهذا الوعي والمشاعر عن أفكار جديدة وصفها وفهمها. على سبيل المثال فيمكن تخفيف العواطف غير المريحة المتصلة بالتغيير والتي وصفت مرة واحدة ومفهومة للفريق الذكي عاطفياً لأنها تنسب إلى المشاركة في عملية الابتكار.

- **تختص الإدارة الذاتية حول المرونة والقدرة على التكيف والتفاؤل.** من خلال جلب هذه الكفاءات العاطفية لفريق عمل يركز على اكتشاف حلول جديدة، ويمكن للفريق المؤثر تجنب المواقف الصلبة وفهم أن الولاء العاطفي لما عمل من قبل وإلى أساليب التي هي الأكثر اعتياداً يمكن أن تكون عكسي.
- **قراءة المواقف بشكل جيد وإظهار التعاطف للأعضاء الذين "يفكرون خارج الاطار" قليلاً.** في كثير من الأحيان فإن رد الفعل الواحد الطبيعي لفكرة محرضة هو التفكير على الفور لماذا أنها لن تنجح. يسعى فريق الحاصل العاطفي العالي أولا إلى الفهم، وهذا الموقف يتحمل على حد سواء التعبير عن الأفكار المختلفة والسعي غير المتحيز للآثار والتداعيات المنطقية لفكرة الضد للتفكير التقليدي حول مشكلة.
- **إدارة العلاقات في فريق العمل عن طريق جزاء الأفكار المحرضة**، والتخلي عن ميله لاستخدام الإقناع والتأثير للمهارات عندما قد تتداخل هذه مع عملية إكشاف كامل للأفكار الجديدة.

وقد نشر الدكتور إدوارد دي بونو العديد من الأعمال على قيمة ما يشير إليه "بالتفكير الأفقي". وفي جوهره فقد دعى دي بونو إلى أن الفرق المكلفة بإيجاد الحلول المبتكرة يفكر بطريقة مختلفة أفقياً بدلاً من المزيد من التحليل والعملية المتسلسلة من التفكير العمودي. فالتفكير الأفقي على حد سواء موقف وطريقة استخدام المعلومات. في حين أن التفكير العمودي انتقائي والتفكير الأفقي مولد.

يعتبر الدكتور دي بونو ممارسة التفكير الأفقي "كهدية"، لأنها لا تأتي بشكل طبيعي لمعظمنا. فرأينا مختلف حيث أننا نرى ممارسة التفكير الأفقي هدية ليست كقدراً محتوماً، ولكن يمكن تعلمها وممارستها ونشرها بغض النظر عن ميول المرء الطبيعية للتفكير الأكثر تقليدياً أو عمودياً. التدريب المطلوب هو الكثير عن مهارات الذكاء العاطفي الفردية والجماعية كما هو عن العملية الفعلية في التفكير الأفقي. حيث يتطلب التفكير الأفقي فرق تكون ذكية عن العواطف لها. فإنها بأي حال من الأحوال مرادفا للذكاء العاطفي. بدلا من ذلك يتم زيادة التفكير الأفقي عن تطبيق مهارات الذكاء العاطفي.

وفقا لدكتور دي بونو "يرتبط التفكير الأفقي ارتباطاً وثيقاًبالبصيرة والإبداع وروح الدعابة"، فإنه "عملية متعمدة". وإذا كان هذا هو الحال فالفرق المكلفة بالابتكار تحتاج إلى أن تنتبه للمزايا المحتملة للتفكير الأفقي، ليس فقط لأنه يوفر إمكانية الابتكار (مستوحاة من أكبر رؤى والإبداع)، ولكن لأنها تظهر من خلال عملية موثقة. ويتم تحديد الفرق مننه جهم المشترك بينهما، وتقدم نهج التفكير الأفقي عملية لمساعدة فرق تحقيق أهدافها لتقصي الحل.

التفكير الأفقي طريقة البصيرة والإبداع لأنه يغير قواعد حول سبل التعامل مع الصراع المتأصل في عملية تغيير أفكار الفرد حول بعض الأمور. كما يقول دي بونو في التفكير الأفقي:

> يساور الثقافة مع وضع الأفكار ... [و] تحسينها من خلال جمعهم حتى الآن .... [إن] طريقة تغيير الأفكار صراعاً يعمل بطريقتين. في الطريقة الأولى وقعت مواجهة وجهاً لوجه بين الأفكار المتعارضة. واحد أو آخر يحقق هيمنة العملية على فكرة الأخرى التي يتم قمعها .... في الطريقة الثانية هناك صراع بين المعلومات الفكرة الجديدة والقديمة. ونتيجة لهذا الصراع يفترض تغيير الفكرة القديمة.... طريقة الصراع لتغيير الأفكار تعمل بشكل جيد حيث يمكن تقييم المعلومات مع بعض بطريقة موضوعية. ولكن هذه الطريقة لا تعمل بشكل جيد عند عدم تقييم المعلومات الجديدة من خلال فكرة قديمة. بدلا من تغيير الفكرة القديمة وتعزيزها وجعلها أكثر جموداً.

ونتيجة لذلك يصر دكتور دي بونو على أن أنجح وسيلة لتغيير الأفكار وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة حقاً، ليس من عملية تسوية الصراعات بين الفريق ولكن من "البصيرة إعادة ترتيب المعلومات المتاحة". وهذا يوفر أفضل إمكانيات ضخمة لقفزات إلى الأمام. "عندما تقود أفكار المعلومات بدلاً من تخلفها"، على حد تعبيره فإنه "تقدماً سريعاً".

كيف تدفع الفريق لتفوق الأفكار على المعلومات، الإبداع على البيانات التي تمثل

الوضع الراهن؟ وتنطوي العملية على هذه الفكرة تسميات التفكير الأفقي. يلاحظ دي بونو رؤى جديدة تشمل إعادة هيكلة أنماط. يشمل الإبداع أيضا إعادة الهيكلة "، ولكن مع مزيد من التركيز على الهروب من تقييد أنماط" التفكير الأفقي، ويقول:

... ينطوي على إعادة الهيكلة والهروب وإثارة أنماط جديدة .... يهتم التفكير الأفقي بتوليد أفكار جديدة. وهذا يؤدي إلى تغييرات في المواقف والنهج؛ إلى النظر بطريقة مختلفة إلى الأمور التي دائما ما ينظر إليها في نفس الطريق. التحرر من الأفكار القديمة وتحفيز الجديد من الجوانب التوأم من التفكير الأفقي.

ما هو التفكير الأفقي بالضبط وكيف يطبق تحديداً على العمل الجماعي المؤثر؟ كيف تطور الفرق القدرة على التفكير أفقيا عندما تكلف بتقديم أفكاراً جديدة؟ الفرضية الأساسية من التفكير الأفقي في الفرق هو تخلى الأعضاء عن أسلوب الصراع الذي يفسره دكتور دي بونو بأنه الأمر المحدود والذي يركز كذلك على الأنماط القديمة والصراعات حول أي فكرة ستهيمن. بل يتطلب المعيار المجموعة التي تشجع أعضاء للتفكير معا بطريقة مماثلة أفقياً كما لو أنها تصطف في نفس الاتجاه. هذا النوع من التفكير محرض في جوهره؛ فإنه يولد الأفكار التي تبدو واضحة من أنماط التفكير القديمة.

فقد تصور الدكتور دي بونو طريقة عملية للفرق كي تمارس التفكير الأفقي. بطريقة توظف الموضوعية، ويمكن ملاحظة رمز من قبعة ملونة لتمثيل ستة أنماط تفكير مختلفة تجمع وجهات النظر بشأن القضية أو المشكلة أو التحدي. ويركز أعضاء الفريق على تجنب حبسهم في المواقف العكسية للغاية والمدفوعة عاطفياً حول الأفكار والحلول. فعملية التفكير الأفقي جزء منظم عاطفياً وتكون ممارسة المشاركة في وظيفة الفريق مهمة جداً حيث التفكير في حل مشكلة ما.

دعنا نسرد "القبعات الستة" في التفكير الأفقي لدكتور دي بونو، والتركيز المتعلق بتفكير كل منهما.

وتكون القبعة البيضاء معنية بتفكير تقصي الفعل، وذلك حيثما يتخلى الفريق

عن أي أحكام أيا كانت، ويركز فقط على الحقائق وعلى المعلومات المتاحة وما يعرفه الفريق أو مـا يحتـاج إلى معرفته، لذلك فإن الآراء بشأن المعلومات غير مسموح بها. ويفكر أعضاء الفريق ببساطة حول مـا هـو معروف وما يحتاج إلى معرفته. وقد يبدو ذلك مقيداً قليلاً في البداية، ولكن المثير للدهشة كـم المعلومـات الجديدة التي تظهر في مرحلة القبعة البيضاء من التي تظهر عندما يدمج الفريقين في عملية الكشـف عـن المعلومات المتاحة مع عملية الحكم على فائدة أو صلاحية تطبيق تلك المعلومات. وهناك جـزء منـه وهـو ببساطة عامل الوقت، فالوقت محدود دائما في الفرق والرغبة الأولى للفرق هي تخفيف المطـاردة والحكـم على فائدة معلومات معينة. ولكن إذا كان الفريق يفكر بشكل أفقي حول مـا يعـرف فقـط، فـإن إنتاجيـة الحقائق المولدة من القبعة البيضاء أو جمع المعلومات تكون أكبر بكثـير. وتظهـر بعـض المعلومـات التـي يمكن أن ينظر إليها على أنها هامشية ولا تستحق النظر ، وتنتهي بأن تلعب دورا في الحل المبتكر. وتشـجع جميع المعلومات ذات الصلة (دون الحكم الكثير حول ما إذا كانـت ذات صـلة للغايـة أو لا) عنـدما يقـوم الفريق بتفكير القبعة البيضاء.

تقوم القبعة الحمراء بتوضيح ردود الفعل العاطفية لقضـايا ووظـائف وعمليـات وقـرارات الفريـق. فعندما تنظر الفرق في ردود أفعالهم العاطفية لقضية ما، فهي تعزز قيمة الوعي الذاتي العاطفي وفكرة أن الفريق ككل لديه العواطف والإدراك العاطفي. وتستخلص ردود الفعل البديهية وتؤيد بالإضافة إلى الدفاع عنها، لذلك لا يسمح للجوانـب العمليـة للقضـية.ويلعـب الحـدس أو الأحاسـيس الباطنيـة دورا في العمـل الجماعي وفي عملية صنع القرار للفريق، وبالتالي فإن القبعة الحمراء تستخلص هـذه التفـاعلات العاطفيـة قيد البحث. لذا فإن ردود الفعل العاطفية لطريقة العمل لا تـنم عـن كـل شيء بشـأن الفاعليـة المحتملـة للاختيار، لكنها تعد جوانب هامة من عملية صنع القرار.

وفي بعض الأحيان فإن أفضل طريقة هي متابعـة ردود الفعـل الباطنيـة التـي يثيرهـا تفكـير القبعـة الحمراء. وتكون العواطف حول الأفكار الجديدة طبيعية ويجب أن تكون مفهومة. وهنـاك قيمـة في رؤيـة لماذا لن تعمل الفكرة ، ليس بوصفها طريقة للقضاء على هـذه الفكـرة، ولكـن باعتبارهـا وسـيلة لإعطائهـا مساحة مشتركة في عملية صنع قرار الفريق.

ويعد مفتاح لتفكير القبعة السوداء الذي لا يسيطر ويرفض أي تفكير آخر، والذي يكون متعهد به فقط عندما يكون لدي جميع أعضاء القبعة السوداء. ويعد الموقف الذي تتخذه الفرق الفعّالة وهو أن هناك دائما أسباب لكي لا تفعل شيئا، ولكن هذه الأسباب ليست بحاجة إلى أن تستحوذ علينا إما بسبب تحملنا العاطفي للقليل من الخطر أو إخلاصنا للأنماط القديمة من جانب واحد. وبإعطاء التفكير السلبي للقبعة السوداء وزن مساو ولكن ليس أكبر من الأنواع الأخرى من التفكير، فإن تقييم المخاطر يصبح منصف أكثر.

فالقبعة الصفراء عكس القبعة السوداء. هذا هو التفكير الإيجابي والذي يمكنه التركيز على المزايا وإظهار الجانب المتفائل المشرق من تفكيرك. عندما تفكر المجموعة أفقيا في جميع أسباب أن فكرة جيدة، واستخلاص كل فوائد اتباع نهج جديد دون خوف من السقوط غير الواقعي السذج أو إطغاء الجانب السلبي عليها. وينبغي أن تشمل هذه الفوائد التي تعود على العملاء. تسمح الفرق الفعّالة لأنفسهم للاستفادة من الكفاءات الذكية عاطفيا من التفاؤل. في كثير من الأحيان يبرز هذا التدريب القبعة الصفراء يبرز فوائد جديدة ذات قيمة كبيرة، والتي يمكن مواجهة التفكير الأكثر سلبية أو التشاؤم التي تسببها القبعة السوداء.

الأصفر يسير جنبا إلى جنب مع الأخضر - الإبداع. ترتدي القبعة الخضراء لتطوير الأفكار الإبداعية،فجميع الأفكار موضع ترحيب. مرة أخرى لا يسمح بالحكم عليها. فالأفكار المثيرة ليست موضع ترحيب، ولكنه مقبول. هذه القبعة التي تحرر الفريق عن طريق إبراز جميع الابتكارات من الألياف، وتوليد الأفكار واحد لم يكن ينظر لنفسه. على الرغم من تطلب المنطق والتنظيم لتطوير التميز الإبداعي، وهذا يعتمد على الفكر الحر. قبعة التفكير الخضراء للفريق هي عملية يتم بموجبها جلب الأفكار الجنينية من قبل أن يتم ظهورها تماماً. عندما ينطوي المشروع على فرصة "حقل أخضر"، يجب أن يحدث التفكير للقبعة الخضراء وهلم جرا.

وأخيراً هناك القبعة الزرقاء. ففي هذه القبعة تعتقد الفرق عن السيطرة على

العملية وعن تنظيم المناقشة والتخطيط والتنفيذ لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة،وهذه هي قبعة العملية. وهنا يطرح السؤال الرئيسي: هل فكرنا بذكاء وصعوبة وطول بما فيه الكفاية في جميع القبعات الخمسة الأخرى؟ يعزز تفكير القبعة الزرقاء عملية تجميع الأفكار الإبداعية في العمل، ومخاطر إدارة (أو قبول حتمية)، وتحريك الفريق قدماً إلى العمل. تتمتع الفرق الفعّالة في عملية التفكير أفقياً حول الخمسة قبعات الأخرى بقدر قبعة التنفيذ. فهم يرون أن الحل النهائي كعملية تدمج التفكير الأفقي والرأسي. لأن كل التفكير الفعال حقا التفكير المنطقي والتفكير الأفقي مجرد جزء من التفكير المنطقي. يؤثر تفكير القبعة الزرقاء المنطق الكامن في الخمسة قبعات الأخرى ويجلب الابتكار.

يحتاج التفكير الأفقي للفرق إلى الممارسة وتحتاج الفرق لمراقبة العملية، لأن الكثير من الناس البسطاء لا يستطيعوا أن يمنعوا أنفسهم من العودة إلى تفكير القبعة السوداء لماذا لا يمكن أن ينجح شيء. فتصور القبعة يساعد على بناء التفكير (أو القبعات المادية الفعلية يمكن استخدامها، والتي يمكن للفرق شراءها وتكون في متناول اليد في قاعات الاجتماعات). ومع ذلك فإن القبعات تعزز فقط جهد الفريق لمزامنة ولتبادل الأفكار وحتى تكون خلاقة. كما تقوم الفرق الذكية عاطفياً بالتحويل في نموذج العملية ، فإحداها يتجنب جوانب الصراع للنظر في الأفكار الجديدة والطازجة، ويعزز التآزر بدلا من ذلك. ويؤثر هذا التآزر من خلال التفكير الأفقي كفريق واحد.

النقلة النوعية التي تقوم بها فرق التأثير العالي حقا إحدى تباعدات الجوانب المقيدة للتفكير التنافسي، ويتميز بصراع السلطة والفائزين للغاية والخاسرون في الانتخابات. ينطوي العمل كفريق واحد على توجيه قوة تفكير الفريق، بدلاً من اختيار بين مواقع السلطة داخل الفريق. يعزز التفكير الأفقي الوعي - على حد سواء الوعي العاطفي والوعي حول البدائل المحتملة. ما الفريق الواعي حيث يمكن السيطرة عليها. على العكس من ذلك فإن الأمور حول الفريق الذي لا يعي السيطرة على الفريق أو على الأقل تعيق قوة التفكير الكاملة للمجموعة. يعزز التفكير الأفقي فاعلية فريق عن طريق زيادة وعيه وعرضه على مزيد من الخيارات والمزيد من الأفكار وأكثر من التي للاختيار.

تلخيص

تتجنب الفرق الفعّالة أسلوب صراع النظر في الأفكار الجديدة، وإيجاد طرق للحصول على تفكير الأعضاء الذي ينحاز حول القضية. وهذه المواءمة بين أنماط التفكير تسمى بالتفكير الأفقي. وينبغي لقادة الفرق وأعضاء الفرق وضع قاعدة تروج لنشر الأفكار المثيرة، ويجب استخدام الفرق للتفكير الأفقي لتحسين عملية التفكير من خلال قضية الإبداع.

طريقة "الست قبعات" طريقة ممتازة للفريق لإدخال التفكير الأفقي، وبالتالي الاستفادة من قدرات تفكيرها. تتطلب الطريقة أعضاء للعمل معاً - أفقيا- والتخلي عن المنافسة بين الأفكار. في نهاية المطاف فإن قبعة العملية تساعد على مضي المجموعة قدماً للإبداع. وتعكس القبعات الست:

- تفكير القبعة البيضاء - الحصول على جميع المعلومات المتاحة إلى الفريق للنظر فيها.
- تفكير القبعة الحمراء- استنباط رد فعل الأعضاء العاطفي لقضية أو قرار.
- تفكير القبعة السوداء - النظر في الجانب السلبي من قضية أو فكرة، ما الخطأ في ذلك.
- تفكير القبعة الصفراء - التركيز على سبب أن تكون الفكرة جيدة، وما هي فوائدها، وما هو إيجابي حولها.
- تفكير القبعة الخضراء - تعزيز فكرة أن أي عملية هي فرصة الحقل الأخضر للابتكار. ففي تفكير القبعة الخضراء يتم تشجيع الأفكار المثيرة الجديدة دون الحكم عليها.
- تفكير القبعة الزرقاء- العمل من خلال هذه العملية لتقييم كيفية عمل الفريق. ويمكن إجراء فريق التقييم الذاتي في التفكير القبعة الزرقاء. فهذه القبعة تساعد الناس على توليف جميع الأفكار التي تم القيام به.

يتطلب التفكير الجانبي الذكاء العاطفي كما أن الممارسة يمكن أن تصبح أداة لا تقدر بثمن لتعزيز فريق الإبداع.



الممارسة الفعّالة رقم 7:

طبق كل قواعد الذكاء العاطفي للفريق

لاحتواء اي صراعات محتملة قد تنشب بين الأعضاء

"لا تعتذر أبداً عن إبداء مشاعرك، فعندما تفعل هذا، فانك تعتذر عن شيء حقيقي وصادق. وهذا لا يجب الاعتذار عنه كالخطأ أو الكذب"

منقول عن "بينجامين ديزرايل"

تتوقع فرق العمل الفعّالة والمؤثرة إمكانية حدوث صراعات ونزاعات عاطفيه بين أعضاء العمل داخل الفريق الواحد أو بين فريق عمل وآخر أثناء أداءهم لمهامهم وأنشطتهم.

فنادرا ما يتفق أعضاء الفريق الواحد على كل شيء - وفى حال أن اتفقوا على كل شيء بالفريق فهذه مشكلة في حد ذاتها!- إذ ينسجم أعضاء كل فريق حينما تندمج مهاراتهم وآرائهم وخلفياتهم المختلفة بفاعلية لتتجلى في صورة مجهود جماعي موحد لذا يتحدى كل فريق الفريق الآخر ويضع أعضاؤه افتراضات تحت مسمى "ماذا لو حدث ذلك الأمر؟" محاولين البحث عن حلول لها ويحتفظوا بالخطط البديلة العبقرية ويحافظون على مستوى أداء الفريق داخله وخارجه ليحددوا ما أن توجه الفريق نحو القمة أم لا؟وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات تزيد من احتمالية الصراع، إلا أنها تمنحهم بعض القيم.

وبالرغم من انه قد يكون للاختلافات التي تؤدى للصراع تأثيرا ضاراً ومباشراً على أخلاق الفريق وتجعل أعضاءه غير مسرورين إلا أنها تكشف عن مواضع ثغرات ونقاط ضعف وأخطاء الفريق الدفينة فتمارس المجموعات البارعة سياسة التعاطف أثناء الصراعات - كما ذكر مسبقا في الجزء الثاني- سعيا إلى فهم هذه الخلافات دون الانسياق معها كليا إذ ترتبط مبادئ إدارة الصراعات بالفريق بفهم الخلافات وتشخيصها قبل حلها وعليه لا يجب أن تكون الخلافات بين الأعضاء بالفريق بل حول الأفكار والبدائل وأفضل الطرق العملية لانجاز العمل وعليه تدرك المجموعات الفعّالة أن لكل عضو بها الحق في التعبير عن وجهه نظره لكن يجب أن يركز الفريق ككل على فهم طبيعة المواقف المختلفة التي يمر بها الفريق بدلا من التركيز على احد أعضاءه الذي يمدهم بالقوة أو يحفزهم.

وتتيح هذه الصراعات التحديات بين الذوات المستقلة، لكن توضح المجموعات الفعّالة - كما أوضحنا في هذا الكتاب - قدرتها على فتح المجال للذات الفردية بالإضافة إلى أنها تناصر روح الفريق ككل فالتعاطف والذكاء العاطفي الذي يمتلكه الفريق مبدآن أساسيان ضمن المبادئ التي تطورها مجموعات العمل أثناء صراعات إلغاء الهوية وفي حال أن تضمنت مبادئ الفريق مبدأ غمر المعالم الشخصية ما بين الاضطراب والنزاع بين أعضاء الفريق، سيضعف مستوى أداء الفريق ككل الذي يركز مع هذه الصراعات بدلا من تجاهلها .

دراسة حالة

تختلف مهندستان بتكنولوجيا المعلومات يعملان معا في مشروع واحد في آرائهما حول تسلسل الإجراءات المنطقية لحل مشكله ما. فإذ تنادى إحداهما بضرورة البدء بإجراء تعديل وفق تنظيم محدد لأن المشكلة قد تتكرر أن لم تعالج كليا وأصرت أن الوقت الحالي يكفى للبدء بذلك، تصر الأخرى على سرعة الإصلاح المؤقت قبل أي تطوير شامل لإرضاء العميل. وفى نطاق هذا النقاش، فسرت كل منهما اتخاذها هذا الإجراء فقالت الأولى أن هذه الطريقة ستوفر الكثير من الأموال على المدى البعيد وسرعان ما اعترضت الثانية على هذا السبب بشدة مبررة أن عدم الإسراع في إصلاح الخطأ الآن سيؤدى لفقدانهم ليس فقط المال بل أيضاً وظائفهم. واشتد الجدال بينهما حول وجهات النظر المختلفة إلى أن اقترحت إحداهما الاحتكام إلى فريق العمل في اختيار الخطة الملائمة فتدخل احد أعضاء الفريق لحل الصراع وتوضيح إنه لا يجب أن يكون صراع شخصي بين كلتيهما بل هو مجرد خلاف في الرأي حول اتجاهين وفكرتين لهما اثرين قريب وبعيد على مجال الاستثمار ومن بعدها وجه أعضاء الفريق تركيزهم على نقاط القوى والضعف لكلا الحلين وليس على شخصيه المهندستين أثناء عرضهما للحلول الممكنة فتضمنت المناقشة بعد هذا النزاع قيم الفريق التي هدفها إرضاء العميل وبناء علاقة وطيدة على المدى البعيد معه وفى نهاية المطاف وصل الفريق ككل إلى ارض محايدة أي حل وسط وهو البدء بالتصليح على المدى البعيد من الوقت الراهن مع الاحتفاظ بمهام لإدارة بالفريق لاحتواء ممثلي العملاء لاكتشاف التطورات التي تحتاج التنفيذ.

تصنيف الصراعات إلى ثلاثة أنماط:

يجب على فرق العمل من ذوى مهارات الوعي الفعال أن تقدر على تشخيص (وصف) نوع الصراع القائم بالفريق فهذا المجهود يؤثر على تحديد نقاط الخطأ (المخاطر) بأداء الفريق وفهم السلوكيات المتوقعة وأخيراً الوصول لفض النزاع بالفريق بفاعلية. وأثبتت بحوث علم النفس التنظيمي وجود ثلاثة أنماط أساسية للصراع بالعمل وهم (الصراع العاطفي والصراع العملي والصراع بالمهام) وسنتناولهم بالتفصيل لنضع الأساس الذي يسير عليه الفريق في تطبيق استراتيجيات حل النزاعات بالفريق واليكم التصنيف.

شكل 9: شكل وأنواع صراعات العمل

وجداني	ينتج عن مشاعر معينة أو عدم الثبات في العلاقات الشخصية مما يسبب التعارض	**الخصائص السلوكية:** الغضب، التباعد والانسحاب،النفور، القلق، الخوف، الانتقام والثأر، الغيرة، بيانات استفزازية، الرغبة في التعطيل
العملية	تخصيص الاختلافات عن كيفية أداء مهمة وتنتج النزاعات عندما اعتماد شخص على عملية ما وهذه العملية معرضة للخطر أو للتغيير	**الخصائص السلوكية:** التمسك والحث على أداء المهام بالطريقة التي توصل للهدف، الخوف المرتبط بالتغيير، تحديد نسبة الفائدة والمخاطرة
المهمة	تخصيص الاختلافات عن ما نوعية العمل الذي يحتاج للإتمام واختلاف وتعارض نسبة الإدراك بين الأفراد	**الخصائص السلوكية:** مناقشة القضايا (المناقشة تكون مفيدة وصحية إذا تمت بشكل صحيح)، التفكير في أفضل الاستراتيجيات وأفضل الطرق التي تقود للأمام، أحاديث موجهة بشكل أكثر للحقائق ولكن مع وجهات نظر فردية عن معنى الحقائق وإدراك الفرد للطرق التي تؤدي للأمام.

صراع العاطفة: ويتصف هذا الصراع بين العواطف أو التناقض بين العلاقات الشخصية مما يؤدى لعدم الاتفاق. وتتسم وتمتلئ أطرافه بمشاعر الكراهية والغضب والارتداد والخوف والقلق والغيرة والمواقف المستفزة والرغبة في إزعاج الآخرين. وتؤدى زيادته إلى ارتفاع نسبه التفكك بين أعضاء الفريق وعدم رضاهم عن الحكم الصادر أحيانا ومستوى الأداء المتدهور .كما أن هذا الصراع يقلص من رغبه الفريق في الاستجابة للقرارات وتأثيراتها على تطور أخلاقيات الفريق للأفضل.

صراع العمل: وبه تدور الخلافات حـول كيفيـه انجـاز المهـام المطلوبـة وتنـتج أحيانـا عنـدما تتغـير خطوات العملية أو يفقد شخص ما دعمه في سياق العمل .ويسيطر عـلى أطرافـه إحسـاس الانـدفاع نحـو أحد المهام باعتبارها أنها أفضل هدف يمكن تحقيقه بالإضافة إلى الخوف مـن التغيـير والخـوف مـن نسـبة الخطأ أو القلق بشأن الإفادة المتوقعة ويتجلى هذا الصراع مـن خـلال إدراك إفسـاد وتجاهـل احـد أعضـاء الفريق للمبادئ العامة بالفريق أو إلغاء دوره وفى الغالب يؤدى الإحساس بالخطر أو السلطة الضعيفة إلى نشوءه داخل الفريق الواحد مما يسفر عن الصراع العاطفي أيضاً. وقد تدور الخلافات حول اختيار الاتجاه التقني أو الإجرائي الأفضل للوصول لحل بعيدا عن تطبيق الاتجاه الشرعي أو عدم تطبيقه .فمن الممكن أن تشعر أطراف النزاع بالحساسية نحو الاتجاهات التي ترمى إلى تهديد العملية الجارية بطريقة ما وبـالرغم من أن العمليات المكررة تضيف قيم للفريق إذ إنها تزيد من جـوده النـواتج إلا أنهـا تفـتح المجـال لصراع العمل - في زمن كان فيه التكيف ذا قيمة وضروري بين أعضاء الفريق - إذ أن أعضاء الفريـق يصرون عـلى نفس الأداء الثابت.

صراع المهام: ويستلزم هذا النوع أن تدور الخلافات حـول ماهيـة العمـل المطلـوب انجـازه.ويحـوى مناقشه بعض القضـايا مثـل المناقشـة الصـحية بعيـدا عـن الشخصـية والأخـذ في الاعتبـار أفضـل الخطـط ووجهات النظر الفردية عن معاني الحقائق وتنبه الأفراد للطرق الناجحة ليتبعوها والتوجه للأمام.

وقد يعرف هذا الصراع بالصراع الإدراكي لأنه يشمل تعارض مستويات الإدراك أو المعرفة لدى الأفـراد ويهتم بما أطرافه بما يكمن وراء الأحداث وبهـذا يـؤدى لخلـق مناقشـات حيويـة وصـحيحة عـن الأسـلوب الأصح في اتخاذ القرار لذا تتاح الفرصة له في حـال تـوافر المقـدرة العاطفيـة عـلى التسـامح داخـل الفريـق وإعاقة الميل للاعتراض الشخصي أو أي جانب آخر للاعتراض. وحينما يتسـم هـذا الصراع بالطـابع الشـخصي يتحول لصراع العواطف. وتتطلب إدارة هذين النمطين مـن الصراع مجهـود شـاق مثـل صراع المهـام الـذي يهدد السلطة بالعمل ووظائف الأعضاء.

شكل **10:** مراحل وعملية فض النزاع

	مرحله التباين	مرحله الاندماج (الوصول لأرض محايدة)
الصـــــراع بين BوA	وفى هـذه المرحلـة يتنـاقش الأطـراف حـول اختلافـاتهم وحينهـا يـرون الأمـور التـي قـد تكون على الأقل قانونيه حتى وان كانت غير مقبولة.	وفيهــا يكشــف المتنــازعون المواقــف الوسيطة بعيدا عن الخلافـات الشخصـية ويركزوا على الحلول التي يمكن تحقيقهـا بعد تجريب كل الخيارات.

مراحل فض النزاع

تتطلب إدارة الصراع بفريق العمل مجموعه معقدة ومتعـددة الأبعـاد مـن الأنشـطة المتفـق عليهـا ويمكن اقتصار هذه العملية ككل على مرحلتين أساسيتين وهما (مرحله التمايز ومرحله الاندماج).

وتعتبر مرحله التباين هي الأساس للفريق سعيا لفهم الاختلافات الأساسية أثناء النقاش ففيهـا تزيـد شـكوك الأعضـاء مـن حـدوث الصراعـات كـم تكشـف الأسـباب وراء مـواقفهم الخاصـة وتسـلم بخطـورة الاختلافات في هذه المواقف.وعليه يجب التمييز بين الصراعات حسب المتنازعين إذ انه لا يمكن فهم طبيعة الاختلافات حول أساس تصنيف الفئـات المتصـارعة إلا مـن خـلال تفسـير مـا يحـدث بالإضـافة إلى عمليـة تصنيف قضايا النزاع.

والهدف من كل هذا هو كشف كل من آراء ووجهات النظر العلنية والخفية التـي تكمـن وراء أكـثر الخلافات بين الأطراف المتنازعة وكما تزيد متابعته تبـادل المعلومـات خـلال مرحلـه التبـاين مـن احتماليـه وجود حلول مبدعه من قبل المتنـازعين الأساسـيين. وكـما تشـهد هـذه المرحلـة ردود أفعـال حساسـة مـن المتنازعين أثناء صراعهم مع بعضهم البعض.وعلى الفريق أن يجيب على بعض الأسئلة في هذه المرحلة مثل:

- عن ماذا تصارعت الأطراف؟ ويحتاج هذا الجهد التشخيصي أن يكون محدداً جداً وملموسا قدر المستطاع حول طبيعة الصراع في الوقت الراهن.
- ما الذي أشعل نار الصراع؟ومنذ متى بدأ؟
- ما نوع هذا الصراع؟ هل هو نوع واحد أم خليط من الأنواع الثلاثة؟
- ماذا يفهم طرفا النزاع كل منهما عن موقف الآخر؟
- ماذا أيضاً عن المشاعر المتبادلة بين الفرق وصراعاتهم مع بعضهم البعض؟
- ما هو التصور الذي يمكن أن يكون عليه شكل الصراع عن العلاقات الشخصية بين الفرق المتنازعة؟ ما هو طبيعة هذا الصراع وانعكاسه على بيئة العمل؟ المجموعة العاملة؟ والقدرة على الأداء بشكل جيد للفرق المتنازعة والمجموعات بصفة عامة؟
- ما هو الموقف الحالي؟ أين يمكن أن يقف الصراع الآن؟ ما هي المرحلة الفاصلة التي عن طريقها يمكن أن ينتهي هذا النزاع؟
- ما هي النتائج التي ترغب بها هذه الفرق لإنهاء الخلاف؟كيف يمكن للفرق أن تنهي النزاع؟ ماذا عن رغبه الفرق واحتياجاتها لوقف النزاع؟
- ما هي درجة الضرورة التي يشعر بها طرفي النزاع في الحاجة لفضة ؟

مرة أخرى، الجهد المتطلب لمعرفه الخلاف يكمن في فهم المشكلة، بداية من كل جزء من المعلومات المفترض أنها مستخدمه في المراحل التابعة للوصول إلى ارض محايدة.

تحتاج مهمة التمييز هذه إلى كل أعضاء الفريق والمصادر الأخرى بالإضافة إلى الوصول لكل المعلومات الممكنة. تكمن البراعة الفنية في تعزيز المعلومات المطلوبة من كل الأطراف المتنازعة في الخلاف، بما فيها أعضاء الفريق أنفسهم والذين بدورهم يميلوا للسكون أو الصمت تثمر احد جوانب العملية من مشاركة المعلومات أثناء مفاضلة النزاع (والذي يكون غالبا مع الطرف الآخر سواء أكان في الموقف الايجابي أو السلبي) على تقوية الصراع.

يكمن الهدف في مرحله التفاضل هذه في مرحله سابقه له تسمي (ماهية المشكلة العقلية) ينص هذا المصطلح على أن المسافة بين المتجادلون تضيق كلما تظهر الأحزاب

المتنازعة قدرتها على إعادة صياغة الأوضاع للفرق الأخرى، وأيضاً توفق في فهم الطبيعة الحقيقية لـلصراع. وقد ذكر كارلروجرس نصيحة في كتابه عن العلاج النفسي الجماعي كي تصبح شخصاً:

يأتي في الوقت الذي يلي ذلك مباشره الجدال، ويتوق فقط عـلى المناقشـة اللحظيـة ومـن أجل إقامة التجربة، وتنص هذه القاعدة على أن: يستطيع كل شخص التحدث مع نفسـه بمجرد أن يحصل على إعادة الصياغة الأولية للأفكـار والمشـاعر للمتحـدث السـابق بدقـه. تستطيع بنفسك ملاحظه ذلك. قياسا إلى رضا المتحدث. يعني ذلـك ببسـاطه انـه قبـل أن تبدي وجهه نظرك ،يجب عليك أن تعرف حاله المتحدث السابقة النفسية حتى تسـتطيع أن تفهم مشاعره وأفكاره جيداً حتـى يمكنـك أن تعيـد صـياغتهم لـه، الأصـوات ببسـاطه أليس كذلك؟ ولكن إذا قمت بتجربتها سـوف تجـدها واحـدة مـن أصـعب الأشـياء التـي قمت بتجربتها من قبل، ومـع ذلـك عنـدما تـتمكن مـن أن تنقـل وجهـه نظـر الآخـرين وتعليقاتهم الخاصة والتي تم مراجعتها بدقة، سوف تجد أن هـذه المشـاعر تبقـي بعيـدا عن الجدال وتعمل على تقليله، ومثل هذه النزاعات تظل نوع مفهوم وعقلاني.

ينص إرشاد دكتور "روجرز" على أن هدف الفريق في الجدال يحدث لكي يعزز الجهـد حتـى يـتمكن المتنازعين من فهم وظيفة وصلاحيات ومهـام الأحـزاب الأخـرى في هـذا النـزاع عـن طريـق إعـادة تقويـة وهيكلة العملية التي تحفز الفرق المعارضة لوضع وجهة نظر بقيه الفرق نصب أعينهم.

مجمل القول، فإن الهدف هو أن تحصل على التأييد الذي يتطلبه كل جانب من الفرق في هذا الجدال حول وضعيه بقيه الفرق الأخرى . تتحـرك الفـرق المتنازعـة مـن خـلال هـذا الفهم الظاهري والحقيقي ناحية الأوضـاع الأخـرى عـلى الأقـل كطريقـه قانونيـه أن لم تكـن مقبولة من خلال تطبيق هذا المثل السائد (افعـل أو لا تفعـل) تـأتي هـذه المرحلـة الفاصـلة وتـربط عـلى الأقـل الفـرق الـذين لا يتواجـدون في السـاحة بصـوره كبـيره. تـأتي بعـد ذلـك

مرحله مؤقتة تشبه الفرق الذين على الأقل يوجد لـديهم ميـل لتعقيـد عمليـة الحـل عـن طريـق تفعيـل الاحتفاظ بالمشاعر وبدورها تتجه نحو خلق موانع لإيجاد أرض محايدة. يتقدم احد أعضاء الفريق بوجهـه نظر معينه ويوافق عليها الفريق بعد التصويت عليها لمرة واحدة فقط للعضو الذي لديـه القـدرة عـلى أن يقدم بدقه وضع باقي الفريق، (الذين بدورهم يخضعوا لعملية استنتاج جوهرية بدلا من إحداث الخلاف عن عمد) يسمح أعضاء الفريق لأنفسهم فقط للسماع لصوت العقل، لكي يظهـروا المقـدرة لفـريقهم بـدلا من تعزيز ومجاراة تصلب الرأي عن الأسباب الحقيقية للصراع. تظهر رحله التكامـل بعـد مفاضـلة الصراع والمشاكل المتبادلة في مساعي كل الفرق يتضمن مدلول هـذه المرحلـة عـلى كونهـا متصـلة بعضـها بـبعض بوجهات النظر والمواقف التي أخذها المتجادلون على عاتقهم والتي تميز الأرضية المحايـدة والمنـاطق التـي تستطيع أن تحرزها وتبدو كحل وسط. تبدو غرابه هذا الموضوع في الطلبات والتوقعات التي يتحملها احد أفراد النزاع المهمشين على عاتقه والذين يظهرون بدورهم مؤيدين بمشاركه الفهم لوضعيه الفرق الأخـرى. تتراجع العملية إلى الإحساس المقيم للتماثل والإشارة إلى الفرق الأخرى.

خصائص المرحلة التكاملية

تتميز المرحلة الفاصلة بالرغبة لخلق حركة بدلا من التركيز على عدم الحركـة والثبـات عـلى الركـود. تصبح عملية التجريب ذات قيمة مع إمكانيـة إيجـاد الحلـول بـدلا مـن مقاومـة فريـق المجـادلون، أيضاً المرحلة المتكاملة تعكس توافق الكميـة المتصـلة، بدايـة مـن الأصـغر إلى الأكـبر في التـأثير والهـدف.يعتمـد مفهوم توافق الكميه المنفصلة داخل المرحلة المتكاملة على خلـق التـدفق الايجـابي عنـدما القـوه الدافعـة تبنب حول اتفاقيات تنعكس بدورها على الحلول الوسطية والأعداد المتزايدة للقضايا المعقدة السابقة.

- **الأوضاع السلسة للبقاء:** يدعم جـوهر مبـدأ صراع الفريـق في تغـير وضـع البقـاء.بمـا أن الفرق تتجه لوضع معين نحو الجدال فـإن الرغبـات التـي تظهـر إمكانيـة الحلـول تعـد مؤشر ضعيف (لإنهاء الجدال). تشكيل وضع الاعتداء كنتيجة عكسية بدرجة عالية يعد من مهمة الفريق حتى السلوكيات الغير مقبولـة تصـل في مـرة مـا إلى مرحلـة التكامـل.

تعد قيمة التقويض نشاط المرحلة الفاصلة لفهم تبادل الأوضاع الخاصة إذا لم تكن متوافقة مع اعترافات الفرد. بعد ذلك فإن الأولوية تكون ذات قيمة اكبر لتقويه تدفق الوضع في المرحلة التكاملية. يمكن التجريب الفعال للحلول الكامنة للصراع يؤسس مرحلة أخرى منطقية لزيادة الحلول الوسطية التي تشكل حجر الأساس للتوافق الصائب بين الفرق المتنازعة.

- **اكتشاف مستويات عالية:** توضح الموضوعات الهامة لتدفق البقاء وعدم اتخاذ موقف عدائي في الأوضاع التي تقوض حل الصراع هو المستويات العالية لكشف بقيه الفريق.تشبه عملية إيجاد حل وسط ورق اللعب والتي يتمكن احد أفراد اللعبة من أن يخبئ الأوراق إلى أن يحين الوقت المناسب فيكشف أوراقه. السماح لعمليه حل الصراع ونشرها بطريقة تزايدية ومنطقية يعني، التحرك من الأوضاع التي تم اتخاذها بإحكام وتعقيد بين الفرق .يتصدر الموضوع الرئيسي للعطاء الحقيقي طريقه للتدرج للمخاطرة بصوره كبيره وكل السبل التي تصور النزاع وكيفية حله. يظهر مثل هذا السلوك نوع من الأنانية تظهره الفرق الفعّالة كمعلومات محتجبة.
- **حفظ رأس الحصان على العربة:** إنه من الضروري أن نفهم أن المرحلتين من الصراع يكون تسلسلي وينبع أساسا واحد تلو الآخر. تؤدي أي محاوله لتخطي المدير والاندماج في إيجاد أرضية محايدة ممكنه بشكل تتابعي بين الفرق المتنازعة إلى تعريف الاختلافات لكي تعمل على الأساسيات من أجل التطوير العلاقات والصداقات الأخيرة في الفرق المتنازعة. لا يمكن إنهاء إدارة النزاع بصورة سريعة... بل يتطلب الموضوع الصبر اللازم وتقديم التدخل المطلوب واللازم بطريقة صحيحة للفريق الصائب في الوقت المناسب، لكي نصل إلى نتيجة مرضية وصحيحة.

أساليب إدارة النزاع

لقد تم عرض أنواع الصراع الرئيسية واستمرارية حل النزاع من منظور الاختلافات الجوهرية ومراحل التوحيد ،حتى وصلنا إلى أصعب جزء وهو كيفيه تحويل عملية الصراع

من صوره الجانب الأيسر حتى يستطيع أفراد فريق العمل الجماعي أبعد ما يكونوا عن اختلافاتهم مع الجانب الأيمن، والذي يتميز بإيجاد حل وسط وتحقيق تعاون مستقبلي ..

ومن هنا يبدأ حل الصراع:

أن الوسيط كمصطلح هو ذلك الشخص الذي يجب عليه توصيل الإحساس عن طريق الحل الوسط والمحايد لعملية التوصل إلى حل وإلا فقد يتحول الوسيط ببساطه إلى نصير لأحد الفرق دونا عن الأخرى ويفقد بالتالي دوره كوسيط للنزاع ولذا فانه يحتاج إلى تجنب إدارة عملية التوصل إلى حل من خلال طريق واحد حتى، لا يظهر المحاباة أو السماح بالشعور بالارتياح لفريق دونا عن الآخر أثناء عملية التسوية.

ويجب أن تمدنا عمليات التمييز والتوحيد ببيئة تعكس حياديه الوسيط وهذا يمكن إدراكه من خلال الأعضاء الغير متحيزين والذين لم يتوجهوا إلى دعاوي قضائية بأي طريقه. وفي بعض الأحيان، يحتاج الحديث حول الصراع إلى أن يتمم خارج النطاق التنظيمي ،كأن يتم داخل غرفه تشاورية بفندق أو مكتب فريق محايد.

تطبيق قواعد الذكاء العاطفي على أنواع الصراع وعمليه التسوية

نعتقد أن عملية حل الصراع تبدأ مع قابلية أفراد الفريق على إظهار الفهم العاطفي من خلال عملية التسوية. ولذا فإن إدارة الصراع الفردي جزء من عملية التسوية، فهي تواجه العديد من أنواع التحديات المؤثرة والتي من خلالها يمكن لأطراف الصراع الأخرى أن تتغلب على المشكلات.

ومن المؤكد أن نكون عايشنا جميعا من ظروف مماثلة عند حدوث صراع عاطفي داخل الفريق نتيجة لتبادل سيئ مشحون بالغضب والإحباط وصولا إلى مرحله يكون فيها الفرد قادر على كسر حاجز الصمت والتوتر. وليس من اللائق أن نقول أن المكان غير مناسب لتتواجد فيه عند تحليل الخلاف العاطفي لتتحيز إليه. كيفيه مواجهه المدير للقلق والتوتر الحقيقي للصراع العاطفي فضلا بأنها نقدية حتى لا يكون متحيز للصراع فضلا عن كونه مصدر لتسهيل التوصل إلى حل النزاع.

يساعدنا بناء الفكر العاطفي للفرد في فهم الصراع من جذب المسؤول عن الصراع من الجانب العاطفي. وتظهر البحوثات الفسيولوجية أنه يمكن لعقولنا أن تبتكر نشاط نصف كيميائي يمكنه أن يهزم أو يسلب قدره الفرد على الجدال أثناء التواجد في ظروف تتميز بالصراع والضغط والتهديد. وعندما يتورط الأفراد في الصراع يمرون بعمليه سلب عاطفي لعقولهم، وتكون النتيجة حالة ثابتة من الفوضى والاضطراب إلى أن نصل إلى نقطه تكون عندها مرحلة التوحيد لديها القدرة على البدء. ويمكن لكل أطراف النزاع أن تشارك في حالة السلب الشعوري التي تضم محاولة الفرد في إدارة الخلاف إلى حل مناسب. وفي الحقيقة من الصعب أن تتأمل الصراع وخاصة الذي ينتمي إلى النوع العاطفي عندما يكون مديرو الصراع أنفسهم غير قادرين على التفكير مباشرة ويسمحون للمشاعر السلبية في أن تقود سلوكهم أثناء الجدال.

قمنا من خلال هاتين الصفحتين بتلخيص عناصر الذكاء العاطفي التي عرفها "دانيال جوليمان" وزملاؤه وكذلك المعاني المتضمنة في إظهار الذكاء العاطفي في الأداء الفعال كمدير للصراع. وتم عرض وتأكيد العديد من الأساليب المهمة والمناسبة والتي يمكن أن تطبق على اختصاصات الذكاء العاطفي، ولدي كل هذه العناصر تأثير مباشر على تحويل الصراع إلى فرصة للتوصل إلى حل ايجابي .

قيم جوهرية يتم الاستعانة بها في حل المشكلات:

- إن اتباع أصحاب الخلاف لبعض القيم يعكس قدرتهم على مشاركة المعلومات والاستماع للآخرين لفهمهم وإلى جانب ذلك الصدق واحترام آراء الآخرين.
- إن الثقة والمصداقية يأتيا عندما يقوم مدير الصراع بإظهار القيم والمبادئ التي تجعل أصحاب الخلاف على يقين بعدله وعدم تحيزه وعدم إخفاؤه لأية أجندة أخرى أي ليس لديه مصلحة.
- إن تطوير قدرة الشخص الذاتية في إدارة الصراع وذلك باستخدام على سبيل المثال عبارة (أنا أعتقد) عند التحدث إلى أصحاب النزاع.

- إعطاء قدوة لشخص يقوم بحل المشكلات بطريقة فعالة ثم عرض الطريقة التي يتبعها للتعامل مع المواقف الصعبة.

قوة الإدارة ومهارات التكيف:

- وضع أساسيات للتعامل مع الاضطرابات والتي بدورها تزيد من وجود المشكلات.
- التأكيد على دور النماذج السلوكية في التأثير على أصحاب الخلاف ليطبقوا هذه السلوكيات بأنفسهم.
- زيادة القدرة على الاحتمال والمثابرة لتذليل المشكلات.
- المواظبة على جدول مواعيد التدريبات.
- وجود وقت للتفكير والتأمل.
- التركيز على وجود استراحة قصيرة.
- البعد عن المشكلات والضغوط.
- الأكل الجيد والتقليل من تناول الكحول.

التحكم في الذات والانفعالات:

- القدرة على التحكم في الذات حتى لا يكون رد الفعل غير ملائم أو عنيف أو استفزازي للأطراف المتصارعة مثل استخدام الجمل الجارحة أو التصرفات غير المناسبة.
- تقديم نماذج سلوكية ناجحة باستمرار للأطراف المتصارعة حتى يقلدونها أثناء مواجهة المشكلات.
- إن التخفيف من وطأة الخلاف والتقارب في وجهات النظر والحفاظ على (الهدوء وسط العاصفة) لتحقيق الأهداف الأساسية.
- فهم ما يطلق عليه السرقة العاطفية أو المشاعر المختلطة.
- استبدال ردود الأفعال العاطفية باستخدام عبارات اللوم لاختبار العاطفة للرسائل المحورية ينقلها أصحاب النزاع.
- الاستماع إلى كل شيء والإجابة بصورة انتقائية أو اختيارية.

إنجازات تقود إلى معايير الامتياز:

- القدرة على الخروج من المحنة وعدم ترك الانتكاسات تغيير من مسار التركيز على النتائج الإيجابية.
- يزداد الأمر سوءًا عندما تقوم الأطراف المتنازعة بالانحراف عن الطريق السليم أو توجيه العمل في الاتجاه الخاطئ.
- يجب أن يقوم الشخص بوضع أهداف لنفسه وللأطراف المتصارعة وتوجيه الجهود نحو إنجاز تلك الأهداف.
- الاحتفال ببلوغ وإنجاز الأهداف.

المرونة في التعامل مع الأوضاع الجديدة:

- تمكين مدير الصراعات من التخطيط والقدرة على الالتزام والمحافظة على الأوضاع مستقرة ولابد من ذلك في فترة الدمج.
- العمل على التطور حتى يؤدي إلى الابتكار والإبداع ويمكن إثبات ذلك من خلال استعداد الشخص لاكتشاف العديد من البدائل.
- المحافظة على التقدم نحو الأمام حتى وإن ظهرت بعض المشكلات.
- تحديد سقف التطلعات عما يجب فعله في مرحلتي التفريق والاندماج.
- تحديد وقت مناوبات العمل من نقطة البدء إلى نقطة الانتهاء لكي تصبح أحد الأساسيات في وجود قاعدة عامة لسير العمل.

التفاؤل:

- تقليل وإضعاف الروح الانهزامية والتي قد يلجأ إليها طرف أو أطراف النزاع وفرضها أثناء مواجهة المشكلات.
- التأكيد على أن التقدم قد تحقق بالفعل ومازال في الاستطاعة تحقيقه مرة أخرى.
- دراسة المشكلات للوصول إلى قاعدة عامة في حلها وذلك مهم جداً للسماح لدورة الحياة الطبيعية في العودة من جديد.

- تشجيع الأحزاب للأخذ بنظرية "نصف الكوب الممتلئ" عند النظر إلى عملية التقدم الذي يجري بالفعل.
- الابتسامة البسيطة في كل الأحوال تجعل مزاجك صافيًا وتمكنك من الأداء بشكل أفضل ورؤية كل ما هو إيجابي.
- إن المثابرة تجعلك تؤمن أنه من الممكن الوصول إلى الأهداف المهمة.
- احرص دائمًا على مرافقة كل ما هو إيجابي مثل المعنى الذي تحمله تلك الجمل، (هذا الحزن سوف يمضي)، (أية غمامة تحمل بداخلها الفرج)، (التحديات تصنع الفرص)، قم بنشر هذه المقولات في البيئة المحيطة بالعمل.

التعاطف الإيجابي:

- زيادة قدرة الفرد في وضع نفسه موضع الآخرين والإحساس بهم.
- المساعدة في تهدئة كافة أنواع الانفعالات.
- عرض الجهود بهدف الاستفادة منها.
- زيادة الصبر خاصة في عملية وضع قواعد عامة للعمل وذلك بـ (ترك القائمة مفتوحة).
- إبان مرحلة التفريق يجب الحث على إعطاء الفرص حتى يتم الكشف عن الحقائق والمشاعر ذات الصلة المباشرة وفهمها وذلك للوصول إلى تعريف عام لها.
- أثناء مرحلة الدمج اقرأ ردود أفعال الأطراف تجاه الحلول المقترحة وطبيعة مقاومتهم وأيضًا البدائل المقترحة في طريق الوصول إلى الحل.
- وضع أساسيات للبحث عن التوافق السلمي وليس التوافق الإجباري.
- قم بإعادة صياغة ما يحدث وتوضيح شعورك كجزء أساسي وطبيعي في عملية التواصل.
- قم بتوجيه الأسئلة التي لا تحتاج إلى إجابة قاطعة أو محددة أو قصيرة وعلى العكس قم بتوجيه أسئلة تجعل المجيب عليها في راحة أكبر وغير مجبر على قول شيء معين، أمثلة

على تلك الأسئلة (اخبرني أكثر عن...)، (دعني أفهم ماذا كنت تقصد عندما قلت...)، (ما سمعته من قولك هو...)، (أود السماع أكثر عن السبب الذي يجعلك تشعر بذلك...)، إلى أخره.

- استمع بنسبة 80% وشارك بآرائك بنسبة 20%.
- احترم لغة الجسد.
- استجب إلى التعليقات التي جاءت عن العمل أكثر من رد فعلك السلبي تجاه هذه التعليقات.

توجيه الخدمات وتطوير الحلول لمتطلبات العملاء:

- ساعد في تحديد كل متسلمي الرهانات وكل السندات أو المراهنات المتعلقة بالشيء المتبقي وحل المشكلة.
- إن رؤية الأطراف المتصارعة على أنهم عملاء يوضح بشكل أكثر تحديدًا النتائج المرجوة.
- إن دور الخادم أو المساعد في التسهيلات يهدئ من الصراعات التي تظهر المحسوبية والمحاباة والتحيز.
- إن التركيز على فهم متطلبات الأحزاب ومساعدتهم يحقق الأهداف ويقلل من إمكانية فقدان ماء الوجه أمام المتنافسين.
- دعم العمل لمساعدة الأحزاب وأيضًا المتطلبات الأساسية.

تطوير العلاقات:

- تعزيز القدرة على العمل وإقامة علاقات والعمل على تطويرها من خلال التاريخ السابق لدعم الأحزاب كي يحققوا أهدافهم.
- رؤية الصراع كفرصة لبناء العلاقات مع وجود فائدة من هذه العلاقات في المستقبل من جانب مدير الصراعات والأطراف المتصارعة لكي تصبح أكثر قيمة حيث أن هذه العلاقات قد مرت باختبارات وصعوبات وتغلبت عليها وبتلك الوسيلة يتم عرض

الدروس المستفادة من العلاقات والطرق التي يجب اتباعها في مثل تلك الحالات في المستقبل.

- تذكير الأحزاب ذات القيمة طويلة المدى بالمحافظة على العلاقة الجارية بين مدير الصراع والأحزاب وهذا يساعد على زيادة توسيع إطار النزاع لمن له تأثير على النمو الوظيفي بين الأطراف المتنازعة والتطلعات المستقبلية حتى يتم الوصول إلى النتائج المرجوة.
- دعم السلوكيات القائمة كدليل على أن الحزب لديه أعضاء جدد وقادر على رؤية وجهات النظر بصورة أفضل.

بناء العلاقات الفعّالة:

- فتح قنوات اتصال وخلق جو من الألفة بين مدير الصراع والأحزاب المتصارعة.
- عدم ترك الخلاف يتحول إلى خلاف شخصي.
- تذليل العقبات حتى تتمكن الأحزاب من اكتشاف حلول بديلة من الممكن طرحها في سياق يتيح للأحزاب وضع المصالح في الاعتبار والحفاظ على استمرار العلاقات الشخصية عندما يتم حل الصراع ويعود العمل إلى طبيعته.
- العمل على نشر العلاقات للاستفادة منها في فترات مهمة من إدارة الصراع على سبيل المثال تقديم الأطراف لفرص التوصل لفرص حل النزاع.
- حاول أن تكون مرنًا في التعامل مع الأساليب المختلفة للأشخاص.
- معرفة وإظهار الاهتمام بمصالح كلا الطرفين والأسرة خارج العمل.
- مكافأة السلوكيات التي تمثل منهج عقلي والحفاظ على العلاقات أثناء وبعد النزاع.
- إلقاء نظرة أكثر شمولية على استجابة أطراف النزاع كأفراد أكثر من مجرد دورهم في الشركة والذين يقدموا أكثر من مجرد موقف في النزاع.
- تعزيز فكرة تقييم المتنازعين في الوقت الحاضر والمستقبل.

القيادة من منطلق إقامة العلاقات:

- التوجيه بشأن كيفية تسوية الصراع من منظور أداء دور قيادي من السلطة التنظيمية والحفاظ على المسئولية المشتركة لتحقيق أهداف الأحزاب.
- الإصرار على وضع إطار عام للنزاع وكيفية حل الأحزاب لتلك المشكلات وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعاون فريق العمل.

في كل حالة من حالات التفاعل التي تحدث خلال مرحلتي تسوية النزاع والفرص والتي تنشأ لاختبار أعضاء الفريق الجدد، على سبيل المثال يصبح الفريق أكثر راحة في تحديد المشاعر "في الغرفة" والتي تخلق أساسًا للتفاعل المشترك لأنها سترى قيمة فيما تبقى من ثبات وهدوء وإصرار لدفع ما يضر بالعلاقة والتفاؤل.

سيسعى الفريق أولًا إلى أن يفهموا بدلًا من أن يتم فهمهم، وتقدر عملية بناء العلاقة مع الآخرين ضمن الفريق بدلًا من العملية التي توصف بكونها بعيدة وإلقاء اللوم على العنف أو السلوكيات المعرضة لإبقاء الأحزاب في حالة انقسام وتنازع.

الخلاصة

تهدد النزاعات قدرة الفريق على الحفاظ على روح الوحدة ونكران الذات التي تصف المجموعات التي تطورت وهي عندما تكون المستويات العليا من أعضاء الفريق الجدد وضحين. على الرغم ذلك، هناك جانب بناء ومفيد من الخلاف في الفريق وخاصة عندما تتركز في عملية أو مهمة يكون فيها الفريق قيد العمل، في الواقع الفريق الذي يكون لديه القدرة على الملاحظة والمعرفة والعمل خلال مراحل الصراع يكون أكثر فاعلية من تلك الفرق التي لا تواجه أية اختلافات في الرأي بين أعضاء الفريق. إن نوع الصراع الأكثر إضرارًا بالعمل الجماعي هو الأكثر تأثيرًا في الطبيعة لأنه مرتبط بالعلاقات الشخصية بين الأعضاء. تميل الفرق ذات المستويات الأعلى من الصراع الكبير إلى تجاهل معايير أو عادات الفريق المرتبطة بسلب شخصية الصراع وتميل أيضًا إلى التردد في لالتزام بقرارات الفريق ككل. يتطلب الصراع المؤثر والخلاف جرعات قوية للتعاطف مع الفريق

ويسعى أولًا إلى أن يفهموا من خلال تضافر الجهود لتحقيق تعريفًا للمشكلة المتبادلة (كل جانب قادر على إعادة صياغة شكل الصراع من وجهة نظر الطرف الآخر. على الرغم من ذلك، إذا كان الفريق قادرًا على العمل خلال هذا النوع من الصراع الصعب، بالإضافة إلى تطبيق عملية أسهل والأنواع المعرفية من الصراع. يقدم المستقبل تعزيزًا للفرص لتحقيق وعي ذاتي أكبر للفريق وتشكيل هوية مرنة للفريق قادرة على إدارة ظروف الفريق الصعبة.



الممارسة الفعّالة رقم 8:

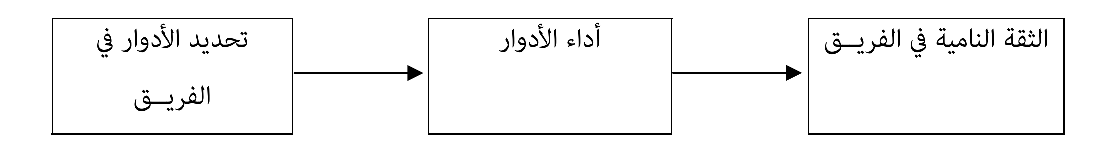
تكليف أعضاء الفريق بالأدوار المناسبة

"إنها فقط مسألة ثقة"

بيلي جول

لابد من تحديد وتوثيق أدوار أعضاء الفريق ليتمكنوا من القيام بها. إجمالا، يحدث ذلك عندما يُوضح مجال عمل الفريق ويُعرف أعضائه. عند انطلاق المشروع، يبدأ الأعضاء بتنفيذ العمل الذي تم تعيينهم للقيام به. لا تحفز تعيينات الأدوار الموثقة جيداً المهام الوظيفية فقط، بل تحفز أيضا عمليات تنظيم الفريق. عندما يفهم جميع أعضاء الفريق أدوارهم والأدوار الخاصة بزملائهم، يتم إيضاح كيفية توزيع عبء العمل على الفريق ومن المسؤول عن إكمال مهمة معينة.

أيضا، تساعد تعيينات الأدوار المتوافقة على كفاءات الفريق على تأكيـد تنفيـذ المشروع بمهـارة. عنـد القيام بهذا التوافق بطريقة صحيحة وقيام أعضاء الفريق بالعمل على أكمـل وجـه، يظهـر أعضـاء الفريـق الثقة في أنفسـهم ومسـتويات أعـلى في الثقـة المتبادلـة. في الفـرق المـؤثرة، يشـعر الأعضـاء بالأمـان في أداء أدوارهم وكفاءة أعضاء الفريق وثقة الآخرين بهم في القيـام بـدورهم الـذي تـم تعيـنهم مـن أجلـه. حقـا، تتقارب هذه الجوانب الثلاث من أداء الفريق - تعيين الأدوار والكفاءة والثقة - وتترابط.



يطـور هـذا التـدريب الفعـال الثـامن للفـرق العظيمـة، تكليـف أعضـاء الفريـق بـالأدوار المناسـبة، التدريبات السابقة التي تم وصفها. وتتوسع لذكر جميع عناصر الثقـة المهمـة التـي تقـوى رنـين الفـرق. لا يمكن فرض الثقة بين الفريق فهي تنشأ وتنمو كنتيجة للخبرة، كلما عمل الأعضاء معا. إنها تنشأ وتنمو كلما أظهر أعضاء الفريق التصرفات الاختصاصية وتشاركوا المعايير. بالتالي، ينتمي هذا التدريب، المتعلق بظاهرة الثقة، إلى قمة نموذج الهرم البنائي، ممثلا مجموعة من المهارات والسـلوك والخـبرات التـي تسـاهم في بنـاء الفريق.

تنمية الثقـة

هيا نفسر هذه الظاهرة العاطفية التي تسمي "الثقة" بعمق. فهم الثقة هو فهم كيف يعمل الفريق معا بطريقة جيدة دون الحاجة إلى العلانية أو مراقبة عمل الأعضاء الآخرين. فهم الثقة هو فهم كيف يمكن لفريـق أن يفوض أدوار المهمات في خطة مشروع متكامل ويشعر بالراحة أن الخطة مفروغ من أمرهـا، وأن الخدمـة أو المنتج سيتم تسليمها بجودة عالية وفي الوقت المحدد. هنـاك تقـدما طبيعيـا في بنـاء الثقـة في العلاقـات، وهـذا بالتأكيـد حقيقيـا في العلاقـة بـين أعضـاء الفريـق. ربمـا يبـدأ التقـدم بـوعي بسـيط مـن أعضـاء الفريـق أن

الفريق تم تكوينه لهدف مشترك يحتاج لثقة أحدهم بالآخر وقبول الأفكار التي لا يتمنـى الفريـق التوجـه لها أبدا. وقبول فكرة أنه إذا لم تتواجد الثقة ربما سيعمل كل عضو في الفريق بمفرده.

ينشأ احتياج الثقة بين أعضاء الفريق من الترابط الموجود بين أعضـاء الفريـق. يعتمـد الأعضـاء عـلى أشخاص آخرين لمساعدتهم في الحصول على النتائج المرتفعة. كما وصف (روى ليويكي وإدوارد توملينسون) في مقالهم "الثقة وبنائها":

كما تتشابك اهتماماتنا واهتمامات الآخرين، علينا أيضـا معرفـة أن عـنصر المخـاطرة متضـمنا، لدرجـة أننـا أحيانا نتصدى للمواقف التي لا يمكننا تحقيق التعاون كما ينبغي بها.

حقا، تتضمن الثقة عمل تقييمات معينة للمخاطرة. توجد جميع أنواع المخاطرة في المشروعات، لكن واحدة من هذه المخاطرات هي أن أعضاء فريق معين لن يتمكن مـن إتمـام العمـل بالطريقـة الصـحيحة. يتعاون الأعضاء - بالانزعاج مـن الـوعي بالمخـاطرة - بالسـماح لأنفسـهم للوثـوق في بعضـهم الـبعض، مـع وضوح تأثير جميع مدخلات الفريق على المنتج النهائي أو الخدمة.

تكمل دراسة الحالة التالية العديد من هذه النقاط عن تعيين الأدوار وأداء الأدوار والثقة واسـتعداد أعضاء الفريق للتظاهر بمخاطرة الثقة في الآخرين.

على سبيل المثال:

تعمل (بيفيرلى) في قسم المطالبات بشركة لتأمين الرعايـة الصـحية. حسـاب الشركـة الأكـبر هـو وسـائل اتصال عملاقة في أرلينجتون وفيرجينيا. يدار الحساب عن طريق فريق محاسبة. يرأس هذا الفريق مدير قسـم المطالبات، ويتضمن أعضاءه خمسة مختصين مطالبات واثنين مراقبون وممثل محاسـبة، شـيلا، المسـؤولة عـن تكوين علاقات قوية بين عملاء وسائل الاتصال بالشركة وفريق العمل. حـددت (بيفـيرلى) دور معـين للفريـق وهو استحقاق الفائدة. كل يوم اثنين، عليها أن تتصل بـالعملاء في قسـم الفائـدة وتطلـب معلومـات عـن أي

تغير في قسم استحقاقات الفوائد، مثل التعيينات الجديدة أو إنهاءات الأعمال أو التقاعدات. دور (بيفيرلى) هو أن تأخذ هذه المعلومات وتتأكد من تحديث قاعدة بيانات الشركة، وأنه تم استبدال الاستمارات أو مراجعة الأوراق مع المستفيدين بالتأمين. عند الوصول إلى العمل في أحد أيام الاثنين، تبدأ بعمل اتصالاتها المعتادة مع العملاء في قسم الفائدة لمعرفة أنه تم إرسال آخر قاعدة استحقاق لشركتها، في الجمعة السابقة، هذا بالنسبة لشيلا، ممثلة الحساب للعملاء. ثم تطلب (بيفيرلى) (شيلا)، والتي تجيب، "نعم بيفيرلى، لقد وفرت لك بعض الأعمال اليوم!" تقول شيلا لبيفيرلى أنه طلبت هذه المعلومات لأن مديرها طلب منها أن تتأكد من جودة البيانات وتقيم مدى جدية أداء الشركة في معالجة المعلومات الجديدة والمتابعة مع المستفيدون. قالت ممثلة الحساب أنها احتفظت بنسخة من البيانات التي تم استقبالها من العميل ثم أرسلتها إلى العاملون بتكنولوجيا المعلومات لمعالجتها. تنهى بيفيرلى المحادثة التليفونية مستاءة وغاضبة.

الجزء البارز من المشكلة في دراسة الحالة هذه هو نقص الاتصال بين أعضاء الفريق. وكذلك نقص أداء الأدوار والثقة. يعتبر دور شيلا ضمنيا في معيار واضح للفريق، وهو السماح للأشخاص بأداء أدوارهم في الفريق. اغتصب تصرف شيلا الدور الأساسي لبيفيرلى، وتضاءلت قيمة دور بيفيرلى وهو الوصول للعميل في وقت محدد، وجمع البيانات والتأكد من المتابعة. بالإضافة إلى أنه كان هناك نقص واضح في الوثوق ببيفيرلى والذي ظهر في تصرف شيلا: أراد المدير أن يعرف مدي جدية أداء الفريق، لذا قامت شيلا بالتعدي على أدوار أعضاء فريقها لإرضاء مديرها، متخلفة في عملية التأكد بنفسها من عملية معالجة المعلومات الصحيحة. تصرفت "شيلا" وكأن الطريقة الوحيدة والأسرع لإرضاء مديرها هي أن تتحمل مسؤولية الحصول على المعلومات بنفسها، ثم إخبار الشخص المسؤول عن ذلك أنها قامت بذلك. بالرغم أن حاجة شيلا للتأكد من الجودة ليست مشكلة في حد ذاتها، كان بإمكانها القيام بذلك في إطار العمل الجماعي، والسماح لبيفيرلى بالقيام بالدور المحدد لها في الفريق.

فسر علماء الشخصيات أنه على الأرجح هناك بعض الأشخاص جديرون بالثقة

أكثر من غيرهم. بالتأكيد، عندما يكون لدينا نموذجا من الحياة عـن الـتصرف الـذي يمكـن الاعـتماد عليـه، يسهل علينا الوثوق بالآخرين. عـلى العكـس، عنـدما يخـون هـؤلاء المقربـون لنـا هـذه الثقـة، تقـل ثقتنـا بالآخرين في المواقف المشابهة. اكتشف علماء النفس ثلاثة متغـيرات كمفـاتيح في عمليـة بنـاء الثقـة. إنهـم يؤكدون الكثير مما ذكرنا، في كلا التدريبين الثامن والتاسع الذي يناقش (نموذج من الفـرق العظيمـة حقـا). تتضمن المتغيرات الثلاثة التي تعتبر من عوامل بناء الثقة:

- تقييم الكفاءة/القدرة.
- الأمانة.
- نزعة الخير.

كلما لاحظنا هذه الخصائص في الأشخاص الآخرين، كلما زادت احتمالية وثوقنا بهم.

- **الكفاءة/القدرة** تشير إلى تقييم معرفة ومهارات شخص آخر. يعرف هـذا الاتجـاه أن الثقـة تتطلـب بعـض الشعور أن الشخص الآخر لديه القدرة على الأداء بطريقة مثلما نتوقع.
- **الأمانة** هي درجة احترام الموثوق به للمبادئ التي يقبلها المؤتمِن. يؤدى هذا الاتجاه إلى الثقـة المبنيـة عـلى استقامة الأفعال الماضية، ومصداقية الاتصال، والالتـزام بمعـايير العـدل، والانحيـاز لآراء الآخـرين وأفعـالهم (المصداقية). تكمل هذه العوامل التظاهر بـاحترام الآخـرين، وهـذا مـا سـبق وصـفه في التـدريب الفعـال الثالث.
- **نزعة الخير** هي تقييم أن الشخص الموثوق به يهتم بالخير ويرغب في التقدم باهتماماتنا أو على الأقل عـدم إعاقتها. يتأثر إحساسنا أن الشخص الآخر يحب الخير كثيرا بالتعاطف الذي يظهره. عندما يقـوم عضـو مـن الفريق بالاستماع وإظهار الاحترام ويريد الفهم أولا، يرى الأعضاء الآخرون أن هذه هي نزعة الخير - بالمثل - تصرف جدير بالثقة.

مستويات تطور الثقة

وصفت النظريات البدائية الثقة على أنها ظاهرة أحادية البعد والتي يزداد أو يقـل حجمهـا وقوتهـا في العلاقة. مع ذلك، تقترح المناهج الأكثر حداثة أن بناء الثقة يؤدى إلى استمرارية المراحل التدريجية، مثـل تلك الثقة التي تنمو لمستويات أعلى، وتصبح أكثر قوة ومرونة وتغير الشخصية. في المراحل الأولي من علاقة ما، تكون الثقة في مستوى مبني على حساب التفاضل والتكامل. بطريقة أخرى، سيحسب الشخص بحـرص كيف يتصرف الحزب الآخـر في موقـف مـا معتمـدا عـلى مكافـآت الجـدارة بالثقـة وروادع التصرفـات غـير الجديرة بالثقة. إنه منهجا سلوكيا موجها وبه مخاطرة ومبني على أساس المكافآت. ستمتد الثقـة بـالآخرين فقط إلى المدى الذي يؤشر إلى أن حساب الفائدة والثقة الممتدة سيؤديان إلى شبكة فائدة إيجابيـة. بمـرور الوقت، يمكن بناء الثقة المبنية على حساب التفاضل والتكامل كلما يدرك الأشخاص أن الآخرين يودون رفع سمعتهم، عن طريق التصرف بثبات، وإنهاء العمل في الأوقات المحددة المتفق عليها، والوفاء بالوعود. هـذا النوع من الثقة يعتبر ظاهرة إدراكية للثقة، المبنية على توقعية وموثوقية الموثوق بهم.

مع ذلك، كما تتعمق الأحزاب المختلفة في فهم بعضها من خلال التفاعلات المتكـررة، يصـبحون عـلى وعى بالقيم والأهداف المشتركة. وهذا يسمح للثقة بالنمو إلى مستوى أعلى ومختلفا نوعيـا. عنـدما تتطـور الثقة إلى المستوى الأعلى، يقال أنها تعمل كثقة في الهوية. في هذا المرحلة، تـم بنـاء الثقـة إلى نقطـة تقبـل الأحزاب لرغبات ونوايا بعضها. يتفهمون كليا ما يهتم به الحزب الآخـر حقـا وأن كـل حـزب يمكنـه العمـل وكيلا للآخر. هذه هي النتيجة المرغوبة التي وصفناها من خلال هذا الكتاب: إيثار ووحدة الفريق.

وفقا لـ (ليويكي وتوميلسون)، تتصـف الثقـة في هـذه المرحلـة المتقدمـة كربـاط عـاطفي قـوى بـين الأحزاب، مبني على الأهداف والقيم المشتركة. لذا، على عكس الثقة المبنية على حساب التفاضل والتكامـل، الثقة في الهوية ظاهرة أكثر عاطفية، أساسها في تصورات الاهتمامات الشخصية والإرضاء المشترك.

في إطار مناقشة الثقة التي تتطور بين الفريق، العضـو القـادر عـلى التطـور لدرجـة

أعمق، أكثر خبرة في توصيل الثقة ليس فقط للأعضاء الذين لهم أدوار بالفريق، بل للفريق ككل. يثق الأعضاء في بعضهم وفي الفريق. تخصيص دورا للفريق مع كفاءة وانتظام أداء هذا الدور هو جزء من تاريخ الإرضاء المشترك الذي يؤدى إلى الثقة في الهوية. يتفهم أعضاء الفريق أن أحدهم لن يستطيع القيام بجميع الأدوار بمفرده، وأنه يجب عليهم الاعتماد على الآخرين لإشباع حاجتهم لكفاءة الأداء. لكن توضح هذه القدرة على التنازل في أن اعتماد الشخص على الآخرين ليست عملية آلية. إنها مبنية على الوثوق في الهوية. تحدث عندما يتشارك الأعضاء المناهج والقيم، ويظهرون الكفاءة والأمانة ونزعة الخير.

نشر أدوار الفريق

يجب أن تُوثق تعيينات أدوار الفريق في قائمة أسماء عامة يتم نشرها وتوزيعها على الفريق. بالإضافة إلى الأسماء وأرقام التليفون وعناوين البريد الإلكتروني، يجب أن يكون هناك عمودا يحدد الدور الذي يؤديه كل عضو محترم في الفريق. في خطط المشروعات، يجب أن ترتبط تعيينات المهمات بقائمة الأسماء والأدوار هذه.

يحتاج ائتلاف وتفاعل الفريق إلى تعزيز حدود الأدوار. وكما عرضنا في دراسة الحالة في هذا الفصل، لا شيء يثبط من عزيمة زميل الفريق أسرع من اغتصاب دوره. تتعارض تصرفات انتهاك حدود الأدوار مع معايير الفريق، ويجب مواجهتها. عندما يتغير دور عضو ما في الفريق، يجب أن يفسر هذا التغيير تماما من قبل قائد فريق المشروع، ونشره على الفريق بأكمله. إذا كان التغيير مبررا بسبب ضعف أداء المشروع، إذن فالحاجة لذلك يجب أن تكون أكثر وضوحا للفريق نوعا ما. إنها تغيرات الأدوار المفاجئة التي تخلخل توازن الفريق، ويجب تجنبها بقدر الإمكان. بالتأكيد، ستقلل تغييرات قائد الفريق من جانب واحد دون منطقية أو تفسير، أو تبيد ثقة الفريق سريعا.

الثناء على أدوار الفريق و 'أسلوب الأشخاص' الأعضاء

هناك اتصال وثيق بين كفاءة أداء المهام وبين أسلوب الأشخاص القائمين على العمل، وفقا لقول (روبرت ودوروثى بولتون). تُناسب أدوار فريق محدد عضو واحد

فقط أفضل من الآخر. عندما يكون التناسب صحيحا إلى حد ما، غالبا ما تتصاعد كفاءة الفريق والثقة المتبادلة. عندما يكون التناسب خاطئا، ربما يكون تحديد الدور خاطئا، وربما تنتكس كفاءة الفريق وثقته. على سبيل المثال، المحبوبون عظماء في الأدوار عالية الدعم والخدمات الموجهة، حيث يضيف توجيه هذه الخدمة قيمة لاستجابة الفريق لمتطلبات العميل. ربما القائدون أفضل من المحبوبين في المهمات والأدوار التي تتطلب أن يتحمل شخص ما مسؤولية موعد نهائي. ربما المعبرون أفضل في إدارة وتسهيل عرض عام أمام عميل، لأنهم يحافظون على بقاء استرخاء الأشخاص، ويتواصلون جيداً مع الجمهور. وبوضوح، يناسب المحللون مناقشات الميزانية وإجراء المهمات الثقيلة. النقطة هي أن توصيل الأعضاء للدور الذي يمكنهم على الأرجح النجاح به وكسب ثقة الآخرين يمكن أن تكون قرارا استراتيجيا والذي يأخذ أساليب الأشخاص في الاعتبار كما لو كانت خبرة أساسية. لا يعني أداء عضو ما لدور في فريق أنه أفضل من يؤدي نفس الدور في فريق آخر. الخبرة عامل، لكن الأكثر من ذلك الأسلوب الشخصي والشخصية. تثق الفرق ببعضها أكثر عندما يكون التناسب بين الأدوار والأشخاص جيداً، ويمكن أن تقل هذه الثقة عندما لا يكون هناك اتفاق بين المطلوب من العضو والشخصية التي استحضرها للمهمة.

تلخيص

تحتاج الفرق لتعيين الأعضاء في الأدوار المناسبة، والسماح لهم بالأداء في هذا الدور. حدود الأدوار حساسة جداً وعلى الأرجح يمكن أن تحطم الحالة المعنوية والثقة إلى حد كبير. ربما تكون ثقة الفريق حسب الحاجة إلى تعيينات الأدوار وكفاءة الأداء في هذه الأدوار، وأمانة الفريق، ونزعة الخير التي يظهرها أعضاء الفريق للآخرين في المشروع. عندما تنتقل الفرق من الثقة المبنية على نسب المكافآت إلى الثقة في الهوية التي تتكون من خلال معرفة المعتقدات والقيم المشتركة، يساعد الجو العاطفي في الفريق على أداء العادات الخمس التي تم ذكرها في نموذجنا. تكون الفرق التي تثق ببعضها هيكلا متماسكا، والذي هو أساس فاعلية الفريق.



الممارسة الفعّالة رقم 9 :

دمج أعضاء جدد وأعضاء فرعيين

ضمن مجهودات ذات "شعار واحد"

"الجميع من أجل الواحد والواحد من أجل الجميع، هذا هو منهجنا"

الكسندر دوماس مؤلف رواية الفرسان الثلاثة

يسعى الكتاب-على مدار صـفحاته السـابقة- للوصـول إلى هـدف، الا وهـو خلـق روح الوحدة وإنكار الذات مابين أعضاء الفريق وهـذا لـيس بـالأمر السـهل خاصـةً عنـدما يتغـير أعضاء الهيكل أو عندما يتم تقسيمه إلى مجموعات صغيرة كل منها له هدف محدد مختلف

عن الآخر. يحرص العملاء سواء أن كانوا شركاء مساهمين في الشركة أو المنظمة أو كانوا عملاء قطاع خـاص أو عام أو حتى كلاهما على أن يتم تشكيل فريق عمل متجانس ومتناغم قادر على بذل قصارى جهده مـن أجل تحقيق أهداف محددة. وعند حدوث أي مشكلة أو انقسام داخـل الفريـق الـذي بـدوره يـؤثر عـلى استمرارية دورة العمل في الشركة أو المنظمة فهذا يستدعي قلق واهتمام العملاء الداخلين وحتى الخارجين ويسعون لإيجاد حل لإنهاء هذه المشكلة وفي أسرع وقت لأن هذه الانشقاقات في هيكـل الفريـق سـتؤدي مباشرة إلى فقد في الموارد بمختلف أنواعها بجانب ضياع كم كبير مـن الوقـت بشـكل لا يمكـن تفاديـه لأنـه يعطي الإيحاء للعملاء أن الأعضـاء الـذين يعملـون في الفريـق والمفـترض انـه مسـئول عـن قيـادة الشركـة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة غير قادر على إدارة أموره الداخلية ومنع أي نزاع من الانـدلاع بـين أعضاءه ويجد صعوبة في الحفاظ على التناغم والتجانس فيما بينهم. وهذا ما يناضل الفريـق والرعـاة مـن أجل أن يتجنبوه بأي شكلاً من الأشكال ومهما كانت التكلفة.

في رأيك، ما هي سمات فريق العمل الناجح؟ أو كيف تقيس نجاح وتميز فريق العمل؟ عملية قيـاس مدى نجاح فريقاً ما يعتمد على عدة عوامل منها الوحدة بين الأفراد وكفاءاتهم التي تـؤهلهم لشـغل هـذا الموقع بجانب الاستمرارية والاستقرار وأيضاً الأداء المتميـز. ولكـن هـذا لـيس كـل شيء هنـاك أيضـاً قـدرة الفريق على تقديم وتنفيذ حلول إبداعية من خارج الصندوق عندما يتطلـب الموقـف هـذا. في الصـفحات القادمة من هذا الفصل سنشرح ونقدم الممارسات التي من خلالها نستطيع التغلـب عـلى تحـدي الحفـاظ على وحدة الفريق والثبات الانفعالي لأعضائه مهما حدث من تغيير.

هناك أيضاً تحدي آخر مرتبط بسابقه ويظهر غالبا عندما شخص واحد مسؤول عن عدة كيانات في أثنـاء تنفيذ مشروعاً ما، للتوضيح فلنفترض أن هناك شركة مكلفة بإنشاء سلسلة متاجر أو مطاعم أو شركات وستكون في أماكن مختلفة هنا يقرر رئيس الشركة أن يرسل في كل مكان من الأماكن المستهدفة فريـق ويعـين عـلى رأس كل فريق رئيس ليدير ويسير العمل في موقع المشروع فتظهر هنـا الاختلافـات مـابين الـرئيس وأعضـاء الفريـق

خصوصاً عندما يكونون من ثقافات مختلفة، لذلك يحبذ أعضاء الفريق أن يرأسهم رئيس من ذوي الخبرة الذي يستطيع أن يجمع الفريق كله تحت راية واحدة ويمكنهم من توجيه جهدهم بالكامل لتنفيذ المشروع والخروج بأفضل نتيجة ممكنة.

طرق ضم أعضاء جدد للفريق

عند القيام باختيار وضم أعضاء جدد لفريق العمل يجب أن تتم عن طريق التوظيف الجماعي الانتقائي، بمعنى آخر أن يكون أولاً الاختيار اختيار انتقائي بمعنى أن تحذو حذو الفرق الناجحة وليست أي فرق بل أفضل الفرق على الساحة والتي تتكون من أعضاء يتميزون بمهارات وخبرات تؤهلهم لأداء مهماتهم بكفاءة عالية. لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحرص عند ضم عضو جديد لفريق العمل ومن أجل ضمان ذلك يجب أن تكون عملية الاختيار قائمة على كفاءة المرشحين الظاهرة التي تؤهلهم للقيام بالمهمات المسنودة إليهم وأيضاً قدرتهم على العمل والتجانس مع أعضاء الفريق. كل هذا يساعد على ضمان اختيار أعضاء يستطيعون تقديم الإضافة للفريق وتحسين العمل الجماعي لأنه إذا تم الاختيار بطريقة عشوائية أو بدون أسس للاختيار مثل توافر مهارات وتوجهات فكرية تؤهلهم لملأ المنصب الشاغر في الفريق، وعلى الرغم من الاعتقاد بأنه أمر ليس بهذه الخطورة، فإن اختيار وضم العضو الخطأ أو غير مؤهل لن يفقد المشروع أو الفريق جهد ووقت لضم الشخص الخطأ بل أن إنتاجية الفريق والروح المعنوية للأعضاء وروح العمل تصبح في خطر بالغ. لأن هذا العضو نظراً لعدم كفاءته سيكتفي بأداء تحت المنخفض وليس هذا فقط بل سيتحول إلى فيروس يصيب باقي الأعضاء بالإهمال والاعتياد على الأداء الضعيف.

ثانياً أهمية أن يكون الاختيار جماعياً معروف عنه انه في معظم الأحيان مفيد للغاية للفريق. وعلى الرغم أن المديرين لا ينبغوا أن يشاركوا في عملية الاختيار نظراً لتحملهم على عاتقهم مسؤولية تنظيم وتوجيه جهد الأعضاء للخروج بنتيجة جيدة، إلا أنهم إذا استطاعوا تنظيم وإدارة الوقت بحيث استطاعوا المشاركة مع أعضاء الفريق في هذه العملية فإنهم يتحولون إلى "فريق فعال" قادر على أداء المطلوب منه وتوفير وقت للقيام

بأشياء أخرى من شأنها الإضافة للفريق. أصبح غير كافٍ الآن الأساليب المتبعة في أثناء المقابلات الشخصية من أجل إظهار مهارات المرشحين التي تؤهلهم للانضمام للفريق، أصبحنا الآن في حاجة إلى معرفة التجارب والخبرات السابقة للمرشحين. ناقشنا خلال الصفحات السابقة من كتاب "ممارسات قوية لفرق عمل قوية" عدة قضايا ومواضيع، فهم هذه المواضيع هو ما سيساعد أي مرشح على تقديم نفسه بطريقة رائعة أثناء الإجابة عن الأسئلة التالية:

- "من خلال خبراتك وتجاربك السابقة، هل تستطيع ذكر مثال عن فريق في وجهة نظرك يعتبر فريق عمل ناجح أو متميز؟ وما الذي يجعل هذا الفريق مميز أو ما الذي يجعل الجهد الذي يبذلونه لأداء عملهم جهداً استثنائيًا؟ أيضاً، هل يمكنك ذكر إسهاماتك في هذا الفريق الناجح؟" تقيس إجابات المرشحين الذين تجري المقابلة معهم مدى تقديرهم لمبدأ العمل الجماعي ويوضح أيضاً الجهود التي قاموا بها ويعتقدون أنها ساهمت في نجاح الفريق وأضافت إلى خبراتهم.
- " في رأيك، ما هي سمات الواجب توافرها في أي فريق ليصبح وحدة واحدة لا تتجزأ؟" يسعى أي شخص يجري مقابلة مع أحد المرشحين أن يفحص ويستكشف بدقة المعايير المتوافرة لديهم ومكونة لشخصيتهم وهل ستنعكس على المعايير التي يعمل بها الفريق.
- "من خلال درايتك بالمشروع وسير العمل داخله هل تستطيع أن توضح من هم العملاء الذين من أجلهم يعمل الفريق؟ وعلى ضوء خلفية خبراتك السابقة في العمل مع فرق عمل، كيف تقترح أن تكون العلاقة مابين فريق عمل المشروع والعملاء؟ وماذا سيكون دورك في هذه العلاقة؟" تقييم فهم واستيعاب المرشحين للعوامل الداخلية لا يقل أهمية عن أي جانب آخر مطلوب توافرها ليكونوا مؤهلين للانضمام للفريق لأنه يوضح التوجهات الفكرية ومدى استعداداتهم لإرضاء العملاء وضمان أفضل النتائج" عند حدوث مشكلة سواء داخل الفريق أو تقديم مشكلة لدى أحد العملاء يتعامل الفريق مع هذه المشاكل عن طريق منهج يتبعونه لمواجهة المشاكل، في

رأيك ما الذي يميز المنهج الذي تتبعه الفرق الناجحة لحل مشاكلها؟ وما الخطوات التي تتم بالداخل حتى يطوروا من هذه الحلول؟" قياس درجة الإبداع لدى المرشح من أهم ما يقيسه هذا السؤال، العضو داخل الفريق مطالب أن يضيف لمسته الخاصة الإبداعية أن يأتي بأفكار إبداعية لحل المشاكل التي تواجه الفريق أو العملاء بجانب أيضاً قياس التعاونية مع باقي أفراد الفريق.

- "في أثناء عملك في فرق سابقة... هل حدث نزاع داخلي مابين أعضاء الفريق؟ كيف تصرف الفريق لمواجهة هذا النزاع وإنهائه؟ وهل في رأيك هنالك طرق ووسائل أفضل لحل مثل هذه النزاعات التي تحدث أثناء سير العمل في الفريق؟" يقيس هذا السؤال مدى اريحية المرشح في العمل في فريق وتأدية مهامه بأكمل وجه حتى في وجود نزاعات داخلية، وأيضاً التعرف على خبراته السابقة والطرق التي عايشها سابقاً عند ظهور نزاع داخل الفريق.
- "هل سبق وعملت أو تعاملت مع عضو كسول ولا يقوم بأداء المطلوب منه؟ كيف تعاملت مع الأمر كزميل عمل وزميل فريق؟" يهدف السؤال إلى معرفة هل التصرفات الذي سيقوم بها المرشح تتوافق مع معايير الفريق أم لا وهل سيحترم تسلسل القيادة والتواصل داخل هيكل الفريق وأيضاً مدى استعداديته لمحاولة تطوير قدرات زملائه والآخرين بدل من أن يشكو منهم طول الوقت فقط.

هذه ليست كل الأسئلة المطلوبة، يتبقى سؤال أخير ومهم ويجب أن يسأل مباشرة ومغزى السؤال هو كيف تجعل أعضاء الفرق الجدد يشعرون بالألفة حتى يستطيعوا الاندماج سريعاً مع باقي الأعضاء:

- " لقد قام هذا الفريق بإنشاء نظام محدد لأداء المهمات المسنودة لأعضائه وأيضاً لضمان وحدة الفريق وجعله وحدة واحدة لا تتجزأ، ماذا ستحتاج مننا- أعضاء هذا الفريق- كي تشعر بالألفة وتعتاد على نظام سير العمل وثقافة الفريق الداخلية وتندمج مع باقي الأعضاء؟" يركز هذا السؤال على اكتشاف الطريقة المثلى لإدماج العضو الجديد

مع باقي أعضاء الفريق بطريقة صحيحة. وحيث إنها عملية متبادلة مابين الطرفين بالنسبة للفريق فعلى الأعضاء توضيح طريقة سير العمل والمعايير المتبعة بداخل الفريق أما العضو الجديد يتطلب منه مشاركة فعالة وأن لا يأخذ موقف دفاعي أثناء ذلك. بهذا يضمن الفريق "التوحد" الذي يسعى له كل الفرق.

التهيئة المبدئية للعضو الجديد: رغم كل ما سبق إلا أنه من السذاجة اعتقاد أن الفرق ستكون قادرة على عمل تقييم مكثف للأعضاء الجديد قبيل انضمامهم للفريق ويتم فيه تجهيزهم ليكونوا عضواً فعالاً، ترس يجعل من الفريق آلة عمل تعمل بكفاءة. تعيين الأشخاص داخل فرق العمل أو عملية التعيين بشكلٍ عام لها عدة طرق ومنها الأمر المباشر والفوري من المنظمة أو من رئيس الفريق بتعيين شخص جديد بداخل الفريق. هنا لا بد من تهيئة هذا العضو تهيئة مبدئية كأول خطوة من عملية دمجه مع أعضاء الفريق والحفاظ على تماسك والتجانس داخل المنظومة. تشمل عملية التهيئة المبدئية على نقل وتوصيل كل ما يحتاج العضو الجديد أن يعرفه مثل مهمة الفريق الذي يتبعه من أجل الوصول للرؤية المحددة مسبقاً، ما هو دوره داخل الفريق، المعايير التي يسير عليها الفريق، بجانب الجودة العالية للأداء وما ينتج عنه من مخرجات منتظرة ومسئول عنها الفريق.

تعتبر عملية التهيئة المبدئية للأعضاء الجدد كتدريبات ممزوجة مع بعض الأنشطة التي من شأنها جعل العضو الجديد يتأقلم مع معايير الفريق. الهدف الرئيسي منها هو نقل المعرفة بطريقة فعالة لدرجة أن يكون العضو قادر على الأداء باستقلالية وجودة بنسبة تعلو تدريجياً كلما استطاع أن يثبت قدميه أكثر ويثبت نفسه في هذا المنصب حتى يصل إلى جودة الأداء العالية المنتظرة بدون أي توجيه أو تدريب إضافي من أي عضواً آخر.

لضمان أفضل النتائج لعملية التهيئة يفضل أن تتم بطريقة جماعية مثلما حدث في عملية اختيار وضم عضو جديد. وهنا يجب على كل الموارد المتوافرة في الفريق أن تشارك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يتحول الفريق إلى العضو الوهمي المطلوب من العضو الجديد أن يكون ظله أثناء عملية التهيئة لضمان أن يكون التدريب تدريباً تفاعلي

وإشراكي على كيفية أداء دوره في الفريق بفاعلية وكفاءة وأيضاً يحتاج أن يكون باقي أعضاء الفريق على دراية بطريقة سير عملية التهيئة. يحتاج الأعضاء الجدد أن يعرفوا أدق التفاصيل عن العمليات المسؤول عنها الفريق ونظام سير العمل من أجل أن يفهموا جيداً كل جنبات المشروع وكيف يتم تنفيذ أجزاءه بجهد جماعي متعاون. لابد أن يرى أعضاء الفريق نفسهم على أنهم أنظمة وهو مبدأ مشابه لوجهة نظر" نظرية الأنظمة "والتي تنص على:

"في النهج القديم كان يُعتقد أن أي نظام معقد يمكن فهمه عن طريق خواص أجزائه أما في النهج الجديد فالعلاقة مابين الأجزاء والنظام بأكمله تم عكسها حيث الآن تستطيع فهم خواص الأجزاء عن طريق فهم ديناميكية النظام ككل، جوهرياً ليس هناك أجزاء من الأساس بل أهي أنماط داخل شبكة من العلاقات المرتبطة ببعضها والتي لا يمكن فصلها ".

إذاً في ضوء هذه النظرية كيف يمكن للعضو فهم واستيعاب ديناميكية سير العمل داخل نظام هيكل الفريق إلا إذا استطاع أن يفهم جميع أجزاءه المكونة له؟ إذا المغزى أن الأعضاء الجدد سيشعرون فعلاً أنهم جزء من كيان يعمل كشخص واحد عندما يفهموا العناصر التي ساهمت في هذا النظام الذين أصبحوا جزءاً منه والذي يتضمن جميع المهام التكميلية التي تم أداءها، لذلك يجب أن توضح عملية التهيئة المبدئية كيف سيقوم الأعضاء بتكملة بعضهم البعض من أجل الوصول للهدف المشترك الذين يعملون من اجله.

هنالك أيضاً ممارسات من فرق أخرى تسعى لدمج وإشراك الأعضاء الجدد بطريقة فعالة وسريعة وتتم عن طريق الآتي:

يقوم قائد الفريق بتقديم العضو الجديد أمام جميع الأعضاء من مختلف الأقسام ويتضمن هذا الإعلان-الذي يتم عادةً عن طريق البريد الالكتروني في الوقت الحالي- معلومات عن العضو الجديد مع رسالة ترحيب قوية يدعو فيها القائد كل أعضاء الفريق أن يقوموا بتقديم أنفسهم لهذا العضو في اقرب فرصة مع شرح دور كل عضو داخل الفريق طوال عملية التهيئة لهذا العضو وأيضاً شرح علاقة وتأثير ما يقومون به على الدور الذي سيقوم بتأديته داخل هيكل الفريق.

أيضاً يمكن أن يقوم العضو الجديد بتقديم نفسه للفريق من خلال اجتماع تعارفي ويمكن أن يتضمن الاجتماع حضور جميع الأعضاء بمختلف المناصب والدرجات، ويمكن أن يتم استثمار الوقت ويقوم العضو بتقديم نفسه من خلال اجتماع يشمل أعضاء الفريق بهدف التخطيط وبعد أن يقوم بتقديم نفسه وأين كان يعمل سابقاً ويعطي نبذة مختصرة عن نفسه يبدأ الاجتماع بطريقة طبيعية، وهذا له منفعة ثنائية للعضو الجديد حيث يشعر أن الأعضاء يرغبون في التعرف عليه وعلى خلفيته العملية وأيضاً يتيح لهم الفرصة ليتعرفوا على خبراته ومهاراته التي تؤهله ليكون معهم.

ليس هذا فقط بل يمكن كذلك أن يتم إشراك العضو في واحدة من المناقشات الخاصة بأي جزء من أجزاء المشروع وهنا يجب أن يراعي الأعضاء أن يكونوا أكثر إيضاحاً عندما يتكلم أياً منهم أو يبدي رأيه حيث يجب عليه أن يوضح ما الذي يتناقشون حوله ويقومون بتغطية كل الجوانب الممكنة حتى تصل الصورة كاملة لهذا العضو وأيضاً يناقشون توابع هذا الأمر وتوابع الرأي المقترح. حيث يعاين العضو طرق النقاش داخل الفريق على أرض الواقع والتجربة ويستطيع أيضاً أن يرى كيف يختلف الأعضاء مع بعضهم البعض في الآراء والأفكار المقترحة وكيف يتم التعامل مع هذه الاختلافات حتى يشعر أن الاختلاف في الرأي والأفكار بطريقة صحية وصحيحة بدون أن يتحول الأمر إلى خلاف شخصي هو شيء مرحب به ويتم الحث عليه من أجل تطور الفريق ونجاحه.

في بعض الأحيان يفضل العضو الجديد أن يلتزم الصمت ويشعر بالإحراج من قول أي شيء أثناء طرح الآخرين لأفكارهم وآراءهم هنا يجب على المدير أن يتدخل ويشركه معهم في المناقشة بقول شيء مثل " هذه أفكار جيدة ولكننا نريد أفكار من منظور جديد وبالفعل نحن لدينا عضو جديد لذلك نحب أن نسمع منه رأيه فيما طرح."

إدارة العضو المنتدب لإدارة الفريق

عندما يدار الفريق بواسطة مدير أو شخص مسنود إليه الإدارة من المهم ضمان الالتزام الواقع على الفريق بتقديم الخدمات كوحدة واحدة لا تتجزأ خاصةً حتى إذا كانت

المهمات مقسمة على مناطق عمل مختلفة ومتفرقة سواء في نفس المكان أو حتى إذا كانت في بلد آخر. يجب أن تكون جودة الأداء وجودة المنتج أو الخدمات جودة واحدة والجهد المبذول يكون جهد جماعي.

ولكي تكون الإدارة المعينة إدارة تتميز بالكفاءة ينبغي أن تطبق وتدعم سياسة المسؤولية المشتركة والحكمة في ذلك أن تضمن قوة ونجاح الفريق حتى عندما يشارك اضعف الأعضاء في أي عملية خاصةً إذا كانت خارجية.

يتم تعيين العضو المنتدب بعقد قانوني ينظم علاقته مع المدير المباشر له. ويتضمن العقد الاتفاقيات والشروط والمسؤوليات التي تسري على كلاً من المدير والمندوب أو العضو المنتدب وهذا يضمن ويحافظ على مبدأ الوحدة والمسؤولية المشتركة داخل الفريق. فعلى سبيل المثال كل معايير الجودة التي تطبق على المديرين بما فيهم المقاييس التي تستخدم لتقييم جودة الأداء يتم أيضاً تطبيقها على النواب كما الحال في المهام المنتظرة من النواب الحاليين والمستقبليين أن يقوموا بتنفيذها كما يجب.

يجب أن يشكل عقد العضو على قواعد مدونة السلوك للفريق حيث يتم تدوين كل الممارسات المنتظرة والمتوقعة منه، إلى جانب توضيح سلوكيات العمل التي يجب أن يتبعها في أثناء سير المشروع.لذلك يفضل أن يطلب العضو من أعضاء الفريق أن يتواجدوا في أثناء وضع مدونة قواعد السلوك والتدرب على تنفيذه.

على الرغم من المجهودات المبذولة للحفاظ على وحدة الفريق وتماسكه بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ المسؤولية المشتركة إلا أن ذلك يكون صعب للغاية خاصةً عندما يتكون من أعضاء من أماكن مختلفة. لذلك يحبذ إلا يتم تقسيم الفرق إلى مجموعات صغيرة وخلط الأعضاء. تميل الفرق أن تحد أعداد الأماكن التي تضم منها أعضاءها وبدلاً من الاعتماد على التشعب في ضم الأعضاء يفضل الاعتماد على انتقاء الأفضل والأكثر كفاءة.

يمكن أيضاً اتباع مبدأ آخر عند اختيار العضو وهو أن يكون ببساطة أفضل المرشحين أفضل من أي شخص يمكن أن يشغل هذا المنصب سواء من الداخل أو من

الخارج ويتم ذلك بناءاً على الآتي:

- هل يمتلك العضو الكفاءة الكافية التي تمكنه من توزيع المصادر المناسبة توزيع عادل على أعضاء الفريق؟ يحتوي بعض الفرق في معظم الأحيان على العديد من الكفاءات التي لا تتوافر لنظائرهم.
- هل تم عمل فحص دقيق لكفاءة الفرق التي أشرف عليها سابقاً وهل كان تركيزه منصب على تطوير الأعضاء وإرضاء العميل أثناء إدارته للفريق؟
- هل البنود المتفق عليها مسبقاً توضح للنائب كيف يتم تصحيح مسار سير العمل إذا انحرف عن مسار التماسك المرغوب إلى الفردية والتشتت؟
- ما مقدار ما يتقاضاه العضو المنتدب؟ إذا شعر أفراد الفريق انه يتقاضى مبالغ باهظة أو مبالغ فيها قد يضر بمعنويات الفريق.

جرت العادة في معظم الفرق على أن يتم تقديم العضو المنتدب المسنود إليه إدارة الفريق في اجتماع ترحيبي يحضره ليس فقط أعضاء الفريق بل أحياناً أيضاً مناصب علية في الشركة. فمن المفيد أن يتم سرد كل القوانين والمعايير والهدف المرجو على من سيسند إليه الإدارة وأيضاً الاستماع إذا كان هناك أي تعديل يرغب في إضافته على ما قيل.

تتكون أنجح الفرق من الأعضاء الذين يقدرون قيمة الفريق لدرجة أن يعرفوا ويقدموا نفسهم بناءاً على خبراتهم وعملهم في الفرق. وجود مثل هذه العقلية في الفريق يجعل منه مثال يحتذى له للآخرين للوصول للتميز.

في النهاية، فإن تكوين الشركة لفريق وجمع أعضاء ليس ما يجعل منه فريق ناجح أو متميز بل الالتزام بالممارسات التي قمنا بسردها على مدار الصفحات السابقة هو ما يضمن ذلك. أيضاً الوحدة أو التماسك ليس شيئاً يمكن أن يتم إزالته مثلاً لسبب أن الفريق يتكون من أعضاء من أماكن مختلفة بل هو هدف لابد أن يسعى من أجله كل أعضاء الفريق لتحقيقه.

التلخيــص

تتعرض وحدة الفريق للتهديد عندما ينضم له أعضاء جـدد أو بوجـود ظـروف خاصـة بالشركـة ولا يمكن إزالتها والتخلص منها من خلال الخطوات التي شرحناها خلال صفحات هذا الكتاب. لابد من الحرص على أن تكون عمليات اختيار الأعضاء الجدد وتوجيههم للعمل كوحدة واحدة مع بـاقي الأعضـاء عمليـات جماعية ومنظمة وأن يكون الأعضاء على أهبة الاستعداد لقبول تحدي ضم دماء جديدة للفريـق مـن دون التأثير على جماعية وتعاون الفريق.

الخاتمــة

نحن الاثنان نشجع ونتابع لعبة كرة القاعدة ورغم أننا نشجع وندعم فرق مختلفة فقد كنا نشاهد مباراة مؤخراً ولقد كان أداء لاعب المضرب غير مميز خلال المباراة وهذا جذب انتباهنا للمباراة ومبادئ إنكار الذات الموجودة بالفريق. الفريق كان في القاعدة الثانية ومن دون خروج أي لاعب من الفريق خارج المباراة وقام لاعب المضرب بتعديل طريقة ضربه للكرة ليوجهها بشكل بطيء تجاه القاعدة الثانية. هذا الضارب ليس لاعباً سيئاً بالعكس فانه بمقاييس الدوري فهو لديه سجل رائع ولكن هذا الأسبوع انخفض مستواه في بداية المباراة وبعد أن خرج من القاعدة الأولى وهرول إلى خندق الفريق قابله زملاؤه بالعناق والتحيات والدعم بطريقة تجعلك تظن انه السبب في فوزهم ببطولة العالم. لماذا قام اللاعبون بفعل هذا؟

لأنه بما فعله سمح لزميل له بأن يتقدم من القاعدة الثانية إلى الثالثة ووضعه في وضعية تجعل أمر تسجيله لنقاط أمراً سهلاً في حالة أن الضارب التالي اخرج الكرة خارج الملعب أو ضربها إلى الأرض أو لم يستطع إصابتها من الأساس. وقد علم الزملاء انه قام عن عمد بفعل ذلك ووضع الفريق فوق كل شيء واخرج نفسه من أجل أن يمنح هذه

الأفضلية للفريق وهذا كان سبب الاستقبال الحافل له في الخنـدق حيـث أنهـم يعلمـون عنـدما يقـوم أي لاعب بالقيام بفعل مثل هذا تجاه الفريق ككل. فخطر لنا أن المتعة من خبرة العمـل في الفريـق تـأتي مـن النتائج التي تحصد بسبب جهود جماعية وحينما يقوم الآخرون بالتركيز على وحدة الفريق.

وتساعد الممارسات التسع للفرق الأكثر فاعلية على الوصول للتجانس بين أعضاء الفريق. وقد وعـدنا أن النموذج المقدم سيكون قابل للتطبيق وسينتج عنه نتائج سريعة ، وقد أكدنا أيضاً أن هذه العادات لـن تربكك بسبب صعوبتها أو ضخامة التحدي في تطبيقها . وقد تـم بنـاء هـذا النمـوذج عـلى عـدة إدراكـات بسيطة وواضحة

- **عليك أن تفهم ما معنى الذكاء الانفعالي** وتصنع واحداً خاص لفريقك وعند التفكير فيه لابد أن تفكـر فيـه لتطبيقه على نفسك وعلى الفريق وعلى عملاء الفريق.
- **دائماً راجع ردود الأفعال التي يجب أن يتفهمها الأعضاء** بطريقة صحيحة ليستطيعوا أن يقيمـوا مـا الـذي تم عمله بشكل صحيح وما الذي يحتاج إلى تطوير.
- **قم بتدوين معتقدات وسلوكيات الفريق** وقم بتدعيم ما تم تطويره وقم بالتعرف على العوامـل كـل يـوم وقم بتوسيع الأمية النفسية ومدى ارتياحهم في المواقف النفسية.
- **قم ببناء وتطبيق مهارات استماع عالية** فالتواصل في الفرق يعتمـد اعـتماد كامـل عـلى الاسـتماع لبعضـهم البعض.
- **حاول أن تفهم الأعضاء** فالأمر ليس متعلق بك فقط.
- **احترموا بعضكم البعض** واحترموا أيضاً أدواركم فهذا سيؤدي إلى تطوير من ثقة الفريق.
- **تجنب التفكير التنافسي** واسعي لإرساء التفكير الجماعي وقم بإعلاء الأفكار الإبداعية على أنهـا هـدايا مـن بعضهم البعض.
- **اجعل المشكلة مشكلة الفريق** وقم بإلغاء الـ "أنا" واستبدلها بـ "نحن" أو "الفريق".

- **لا تجعل النزاعات شخصية** وان وجدت اجعلها حول الأفكار وليس الأشخاص.
- **كن حازماً أثناء الحرص على جعل الفريق كتلة واحدة** باختيار الأعضاء الذين يمتلكون نفس معتقداتك أو عن طريق توجيه الأعضاء لكيفية عمل الفريق.

هل هناك أكثر من ذلك خاص بنموذجنا؟ بالطبع ولكن السلوكيات التي قمنا بترسيخها والتي تكون الممارسات التسع تتمحور حول ما سبق. وقد استنتجنا من خلال ملاحظاتنا التجريبية وحتى من خلال مشاهدتنا لفرق كرة القاعدة المفضلة لكلينا أن الفرق التي يبدو المشاركة فيها ممتع هي الفرق التي بها إنكار ذات وتجانس عاليين متبادل بين الأعضاء. فالواقع أن التجانس أمر مثير للغاية ويساعد على خلق أجواء نفسية ممتازة. فعندما تتشارك القيم والأداءات العالية في جو العمل في الفريق فليس هناك أفضل من ذلك وهذا ما ننصحك أن توجده في الفريق.

الملاحـــق

استقصاء للتقييم الذاتي للفريق

قم بالإجابة على الأسئلة التالية باختيارك ما ينطبق على فريقك

خصائص الفريق: فريقنا يكون.......	دائماً	في أغلب الأحيان	أحياناً	ليس دائماً	امتنع عن إبداء الرأي
يظهر الكفاءات أثناء أداء أي مشروع	4	3	2	1	.
يظهر الصدق مع الأعضاء والعملاء الخارجين	4	3	2	1	.
يبذل جهود مثمرة لتفهم احتياجات العملاء الخارجيين	4	3	2	1	.
من السهل التعامل معه من وجهة العملاء الخارجيين	4	3	2	1	.
سهل الوصول إليه والتواصل معه للأعضاء والعملاء	4	3	2	1	.
يقوم بالمتابعة ويقوم بتفهم الطلبات الداخلية والخارجية	4	3	2	1	.
يقوم بمشاركة المعلومات بشكل واضح ومفهوم	4	3	2	1	.
مهتم بتكوين علاقات عمل بين أفراد الفريق	4	3	2	1	.
لديه موهبة في تطوير علاقات العمل بين أفراد الفريق	4	3	2	1	.

خصائص الفريق: فريقنا يكون.......	دائماً	في أغلب الأحيان	أحياناً	ليس دائماً	امتنع عن إبداء الرأي
مهتم بالعلاقات بين الأفراد والفريق ذات نفسه	4	3	2	1	.
مهتم بالعلاقات بين الفريق والعملاء الخارجيين	4	3	2	1	.
لديه وعي بمستوى درجة النفسية	4	3	2	1	.
لديه وعي بنقاط القوة والضعف	4	3	2	1	.
قام بتوثيق مهمته	4	3	2	1	.
ملتزم بالمهمة	4	3	2	1	.
يعرف كيف يبدو الأداء الممتاز	4	3	2	1	.
يتبع معايير الجودة في تحليلات ومقاييس الأداء	4	3	2	1	.
يخصص وقت دائما لجمع آراء الأعضاء عن المعايير والسلوكيات والكفاءة	4	3	2	1	.
له هوية واضحة	4	3	2	1	.
يتميز بالإنصات الايجابي بكل الأشكال	4	3	2	1	.
يقوم بمخاطبة وكشف المشاعر المخفية والغير معلنة	4	3	2	1	.
يتفهم الآخرين	4	3	2	1	.
تتميز تعاملاته الداخلية والخارجية بالكياسة	4	3	2	1	.
يحتضن التنوع داخل الفريق	4	3	2	1	.
مبني على معايير ضمنية وظاهرية تحكم سلوكيات المجموعة	4	3	2	1	.
ملتزم بهذه المعايير الضمنية والظاهرية	4	3	2	1	.
لديه القدرة على التفكير الإبداعي والمبتكر عندما يتطلب المشروع مثل هذا	4	3	2	1	.
يقوم بالتفكير الجماعي فيما يخص المشكلة ولا يستخدم التفكير المعارض	4	3	2	1	.

خصائص الفريق: فريقنا يكون.......	دائماً	في أغلب الأحيان	أحياناً	ليس دائماً	امتنع عن إبداء الرأي
يحتوي على أعضاء أكفاء لأداء مهماتهم المسنودة إليهم	4	3	2	1	.
الأدوار المنسوبة للأعضاء تناسب شخصياتهم	4	3	2	1	.
يتفهم دور كل عضو في الفريق	4	3	2	1	.
يتقبل دور كل عضو في الفريق	4	3	2	1	.
لديه ثقة في أداء كل عضو	4	3	2	1	.
يتميز بالكفاءة العالية	4	3	2	1	.
يعمل بتجانس وككتلة واحدة	4	3	2	1	.
الإجمالي					

طريقة حساب التقييم : متوسط الدرجات الخاصة بك هـي مجمـوع الإجـمالي الخـاص بـك مقسـوم عـلى حاصل طرح النقاط التي تم الإجابة عليه بـ " امتنع عن إبداء الرأي" من 35

- .5- 4.0 - فريق متجانس بشدة
- 3.5-3.0 - فريق متجانس إلى حد ما
- 3.0-2.5 - فريق متجانس
- <2.5 - الفريق يفتقر إلى التجانس

* محاولة تعيين العلاقة بين خصائص الفريق وواحدة أو أكثر مـن العـادات الــ 6 لـيس بشيء يمكـن تفسيره بشكل حصري للعادات المرقمة . معظم الحالات تغطي الخصائص كل العـادات ولـو حتـى بشـكل غير مباشر ومع ذلك نحن نأخذ في الاعتبار اقرب علاقة مبنية على وصفنا للمشـكلة وسـلوك الفريـق تجـاه كل عادة.

** تم تعرف الاستماع الايجـابي في القاعـدة الــ 3 ويتضـمن سـلوكيات مثـل إعـادة تكـوين المحتـوى واستقبال وفهم المشاعر والتحقق الجيد في الأسئلة المفتوحة والدعم وتقديم ردود الأفعال

المراجـــع

Arrow, H., J.E. McGrath, and J.L. Berdahl. Small Groups as Complex Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaptation. Newbury Park, Calif.: Sage, 2000.

Bolton, Robert H., and Dorothy G. Bolton. People Styles at Work. New York: Amacom, 1996.

Campbell, John, J. David Flynn, and James Hay. "The Group Development Process Seen Through the Lens of Complexity Theory 1." www.fss.uu.nl/ms/cvd/isj/ pdflyn.pdf.

Capon, Noel. Key Account Management and Planning. New York: Simon and Schuster, 2001.

Cohen, Susan G., and Diane E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite." Journal of Management 23, no. 3 (1997): 239–90.

Covey, Steven R. 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1989.

de Bono, Edward. Six Thinking Hats. New York: Little Brown, 1999.

———. Lateral Thinking. New York: Harper & Row, 1990.

Druskat, V.U., and S.B. Wolff. "Building the Emotional Intelligence of Groups." Harvard Business Review 79, no. 3 (2001): 80.

Forsyth, D.R. "The Social Psychology of Groups and Group Psychotherapy: One View of the Next Century." Group 24:147–55.

Globecon Group, "The Role of Relationship Management." www. globecon .com/ solutions/ relationship_ management. html

Goleman, Daniel. Working With Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998.

Kang, Hye-Ryun, Hee-Dong Yang, and Chris Rowley, "Factors in Team Effectiveness: Cognitive and Demographic Similarities of Software Development Team Members." Human Relations 59, no.12 (2006): 1681–1710.

Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams. New York: HarperCollins, 2003.

Kohn, Stephen E., and Vincent D. O'Connell. 6 Habits of Highly Effective Bosses. Franklin Lakes, N.J.: Career Press, 2005.

Kohn, Stephen E., and Vincent D. O'Connell. 6 Habits of Highly Effective Teams. Franklin Lakes, N.J.: Career Press, 2007.

Leader to Leader, "Leading Resonant Teams: An Interview with Daniel Goleman." http://media.wiley.com/as sets/66/63/jrnls_LTL_JB_goleman25.pdf.

Lewicki, Roy J., and Edward C. Tomlinson. "Trust and Trust Building." Beyond Intractability (2003): www.beyondin tractability.org/essay/trust_building.

Lewin, Kurt. Resolving Social Conflicts; selected papers on group dynamics. New York: Harper & Row, 1948.

Pickering, Marisue, "Communication." Explorations: A Journal of Research of the University of Maine 3, no. 1 (1986): 16–19.

Roethlisberger, F.J., and W.J. Dickson. Management and the Worker. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939.

Stubbs, Elizabeth Christine. "Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: A Multi- Level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance." Ph.D. diss., Case Western University, 2005.

Sherman, Sallie, Joseph Sperry, and Samuel Reese. The Seven Keys to Managing Strategic Accounts. New York: McGraw-Hill, 2003.

Tuckerman, B.W., and M.A.C. Jensen. "Stages of Small Group Development Revisited." Group and Organizational Studies 2 (1977): 419–27.

Wardwell, Walter I. "Critique of a Recent Professional 'Put- Down' of the Hawthorne Research." American Sociological Review 44, no. 5 (1979): 858–61. doi: 10.2307/2094533.

For a graphic and content presentation of the Drexler/Sibbet Team Performance Model, see www.northeasternconsulting.com/newsletter/ Drexler_Sibbet_Model.pdf.

"أتبع قواعد كتاب ممارسات قوية لفرق عمل قوية لأنها ببساطة لا تعمل بشكل جيد فحسب بل لأنها ملموسة جداً وسهلة الفهم من قبل أعضاء الفريق ويمكن تطبيقها بسهوله. هذا الكتاب رائع فيما يتعلق بالتطبيق على المواقف الواقعية والمؤسسات القائمة التي تواجه مشاكل حقيقية في بناء الفرق. أقوم بالإطلاع عليه بين الحين والآخر لإثقال مهاراتي مرة أخري فيما يتعلق بالمبادىء الأساسية للفرق التي قدمها لنا كلاً من كون وأكونيل "

د.ليلي السيد , هندسة المشاريع في دبونت أي تي تكنولوجي.

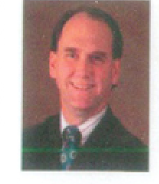
أصبحت المؤسسات تعتمد على فرق العمل بشكل متزايد لتطوير المنتجات وتقديم خدمات لعملائهم. وكنتيجة لذلك، فإن الفرق الفعالة وقيادة الفرق هم عناصر متكاملة لنجاح المنظمة. يعرف كلاً من ستيفن أي كون وفنسنت دي أوكونيل جوهر الأداء المتفوق للفرق في العمل وتسليط الضوء على تسع خصائص لأعضاء الفريق وقيادة الفريق والتي تمهد الطريق لتحقيق أهداف الفريق يقوم كلاً من كون وأكونيل بتطبيق هذه الأستراتيجيات علي أرض الواقع من خلال خبراتهم على مر السنين.

ستيفن كون، هو رئيس "حلول الأفراد والعمل" وهو مدرب تنفيذي بارز في مؤسسة لتطوير إدارة الموارد البشرية ومهارات القيادة. ويعد واحداً من ضمن أكثر الخبراء التنفيذيين وخبراء المدربين في الدولة وقدم العديد من النصائح لخبراء المديرين بخصوص ممارستهم القيادية لأكثر من عشرين عاماً. ومن ضمن عملاء مؤسسة "ذاجارديان لايف" للتأمين وشركة "بي إم دبليو" في الولايات المتحدة و"إيرنست أند يونج". ستيفن هو معلم مساعد في الإدارة في جامعة "لونج ايسلند" ويقوم بتدريس كورسات الماجستير التي تركز على العمل والأفراد والإنتاجية. ويعيش في برياركليف مانور في نيويورك.



courses focused

ستيفن كون: هو رئيس "حلول الأفراد والعمل" وهو مدرب تنفيذي بارز في مؤسسة لتطوير إدارة الموارد البشرية ومهارات القيادة. ويعد واحداً من ضمن أكثر الخبراء التنفيذيين وخبراء المدربين في الدولة وقدم العديد من النصائح لخبراء المديرين بخصوص ممارستهم القيادية لأكثر من عشرين عاماً. ومن ضمن عملاء مؤسسة "ذاجارديان لايف" للتأمين وشركة "بي إم دبليو" في الولايات المتحدة و"إيرنست أند يونج". ستيفن هو معلم مساعد في الإدارة في جامعة "لونج ايسلند" ويقوم بتدريس كورسات الماجستير التي تركز على العمل والأفراد والإنتاجية. ويعيش في برياركليف مانور في نيويورك.



فنسنت دي أوكونيل هو المدير الإقليمي لآسيا لمؤسسة "جلوبيكون" لاستشارات إدارة الأداء والتدريب الدولي: ويقوم فنسنت بابتكار وتعديل مناهج للشركات في آسيا والولايات المتحدة خاصة في المجالات المتعلقة بالممارسات الإدارية ذات الذكاء العاطفي وإدارة الأداء والأسس المهمة للإدارة وتكوين فرق العمل. ويقوم أوكونيل بتقسيم وقته بين ماكلين وفرجينيا وبانجوك وتايلاند.

كون وأكونيل هما مؤلفا كتاب ممارسات قوية من زعماء اقوياء أيضاً العظيمة.

ISBN 978-977-722-040-8







18 شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة. تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg





ممارسات قوية لفرق عمل قوية

STEPHEN E. KOHN and VINCENT D. O'CONNELL